

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ÉTUDE EXPLORATOIRE SUR LES MÉCANISMES DE COLLABORATION
QUI SUPPORTENT UNE CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE À
COLLABORER EN CONTEXTES INTER ET
INTRAORGANISATIONNELS

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR
ALEXANDRE GENEST

SEPTEMBRE 2015

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Le parcours menant au dépôt d'un mémoire comporte des hauts et des bas. La réalisation de ce mémoire en particulier a exigé beaucoup de détermination, de patience et de questionnements. Heureusement, nous avons été entourés de personnes qui ont cru en nous tout au long de cette aventure et leur soutien et leurs encouragements sont indissociables de l'atteinte de notre objectif.

Tout d'abord, nous tenons à remercier madame Nathalie Drouin, vice-doyenne à la recherche de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM. Sa rigueur et ses encouragements ont largement contribué à la réalisation de ce travail. Nous tenons également à remercier monsieur Mario Bourgault, collaborateur de madame Drouin et professeur et titulaire de la Chaire de recherche en gestion de projet technologique à Polytechnique. Il nous a généreusement accueillis dans son équipe de recherche et nous a aidés à cheminer dans le monde de la recherche scientifique.

Finalement, nous souhaitons remercier nos parents et amis. C'est réellement grâce à eux, et surtout grâce à leur soutien, leur amour et leur confiance, que nous avons su persévérer. Merci donc à tous ceux qui ont été présents au cours de ces années de rédaction. Un merci particulier à Luc, Louise et Isabelle, Guillaume, Billie et Marie-Hélène.

TABLE DES MATIÈRE

LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
RÉSUMÉ.....	viii
CHAPITRE I	
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE II	
REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	6
2.1 Projets innovants et contextes inter et intraorganisationnels.....	7
2.1.1 La gestion des projets d'innovation.....	7
2.1.2 La collaboration intraorganisationnelle.....	10
2.1.3 La collaboration interorganisationnelle.....	13
2.2 Les capacités de collaboration.....	21
2.3 Vers la définition de mécanismes de collaboration.....	25
2.3.1 La confiance mutuelle entre collaborateurs.....	25
2.3.2 L'engagement des collaborateurs.....	27
2.3.3 La communication entre collaborateurs.....	28
CHAPITRE III	
MÉTHODOLOGIE.....	30
3.1 Origine de la recherche.....	31
3.2 Objet de la recherche.....	32
3.3 Stratégie de recherche.....	34
3.3.1 Pourquoi l'étude de cas?.....	34

3.3.2 Protocole de réalisation de l'étude de cas.....	35
3.3.2.1 Choix de la population.....	35
3.3.2.2 Choix de l'échantillon.....	36
3.3.2.3 Contact.....	37
3.3.2.4 Éthique de recherche.....	38
3.3.2.5 Type et déroulement d'entrevue.....	38
3.4 La collecte de données.....	40
3.4.1 Outils de collecte.....	40
3.4.2 Guide d'entrevue.....	42
3.5 L'analyse des données.....	43
CHAPITRE IV	
ANALYSE DES DONNÉES.....	45
4.1 Analyse intracas du projet A (Collaboration intraorganisationnelle).....	46
4.1.1 Description du projet A.....	46
4.1.1.1 Profil de l'organisation.....	46
4.1.1.2 Origine et nature du projet collaboratif.....	47
4.1.1.3 Acteurs impliqués.....	49
4.1.1.4 Contexte géographique du projet A.....	51
4.1.2 Analyse des données du cas A.....	51
4.1.2.1 Identification des mécanismes.....	53
4.1.2.2 Les effets des mécanismes sur la collaboration intraorganisationnelle...	73
4.2 Analyse intracas du projet B (Collaboration interorganisationnelle).....	81
4.2.1 Description du projet B.....	81
4.2.1.1 Profil de l'organisation.....	81
4.2.1.2 Origine et nature du projet collaboratif.....	82
4.2.1.3 Acteurs impliqués.....	83
4.2.1.4 Contexte géographique du projet B.....	85

4.2.2 Analyse des données du cas B.....	85
4.2.2.1 Identification des mécanismes.....	86
4.2.2.2 Les effets des mécanismes sur la collaboration interorganisationnelle.....	102
4.3 Analyse comparative intercas.....	107

CHAPITRE V

DISCUSSION DES PRINCIPAUX RÉSULTATS ET CONCLUSION.....	110
5.1 Contributions théoriques.....	111
5.2 Contributions pratiques.....	112
5.3 Limites du projet de recherche.....	114
5.4 Pistes de recherches futures.....	115
5.5 Conclusion	116
ANNEXE A.....	
GUIDE D'ENTREVUE.....	118
BIBLIOGRAPHIE.....	120

LISTE DES FIGURES

FIGURE	PAGE
4.1 Structure hiérarchique de l'organisation A	50

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAUX	PAGE
2.1 Contenu de la revue de littérature	7
3.1 Description méthodologique sommaire des deux cas	30
4.1 Description sommaire des organisations et projets étudiés	46
4.2 Définition des règles de communication (collaboration intraorganisationnelle)	53
4.3 Établissement du fonctionnement en mode projet (collaboration intraorganisationnelle)	59
4.4 Définition des objectifs et des attentes (collaboration intraorganisationnelle)	63
4.5 Uniformisation des cultures organisationnelles (collaboration intraorganisationnelle)	66
4.6 Définition des rôles et responsabilités (collaboration intraorganisationnelle)	69
4.7 Formation des équipes en fonction des profils (collaboration intraorganisationnelle)	70
4.8 Définition des règles de communication (collaboration interorganisationnelle)	74
4.9 Établissement du fonctionnement en mode projet (collaboration interorganisationnelle)	86
4.10 Définition des objectifs et des attentes (collaboration interorganisationnelle)	90
4.11 Uniformisation des cultures organisationnelles (collaboration interorganisationnelle)	93
4.12 Définition des rôles et responsabilités (collaboration interorganisationnelle)	95
4.13 Formation des équipes en fonction des profils (collaboration interorganisationnelle)	98

RÉSUMÉ

Dans des environnements de plus en plus complexes et en constante mutation, les entreprises utilisent les projets d'innovation afin de s'adapter et pour se conformer aux nouvelles exigences des environnements dans lesquels elles évoluent. L'innovation induit la nécessaire multiplication des projets collaboratifs, que se soit avec des collaborateurs internes ou externes. La collaboration se retrouve donc au centre de la stratégie des entreprises et leur permet souvent de forger un avantage compétitif. Afin de tirer leur épingle du jeu dans ces environnements, les entreprises ont intérêt à développer ce que plusieurs auteurs appellent une capacité de collaboration. Celles-ci sont comprises comme étant la capacité des acteurs à construire et à gérer des relations basées sur la confiance mutuelle, la communication et l'engagement. S'il existe de nombreuses études traitant de la théorie des capacités organisationnelles, y compris les capacités de collaboration, les auteurs ne s'entendent pas sur l'opérationnalisation du concept. Pour pallier ce manque, ce projet de recherche se concentre sur les mécanismes de collaboration interorganisationnels et intraorganisationnels facilitant la confiance, l'engagement et la communication dans les projets d'innovation.

Deux études de cas s'appuyant sur des données qualitatives ont été réalisées dans le cadre de cette recherche. Ces études de cas ont été menées dans deux organisations œuvrant sur des projets d'innovation. Quatre entrevues semi-dirigées ont été conduites auprès de répondants dans chaque organisation. Par la suite, une analyse a été effectuée à partir des données individuelles de chaque cas, suivie d'une analyse entre les deux cas qui permet de faire ressortir les similitudes et les différences entre la collaboration en contexte de projet d'innovation interorganisationnel et intraorganisationnel. Nous discutons ensuite des résultats et les principaux mécanismes favorisant l'émergence d'une capacité à collaborer sont identifiés. Les limites et pistes de recherches futures sont finalement énumérées.

Mots-clés : Projets d'innovation collaboratifs intraorganisationnels, projets d'innovation collaboratifs interorganisationnels, capacité de collaboration, mécanismes de collaboration.

CHAPITRE I

INTRODUCTION

La complexité et la turbulence des environnements dans lesquels les organisations opèrent se sont considérablement accrues au cours des dernières décennies (Antikainen, Mäkipää et Ahonen, 2010 ; Ribeiro-Soriano et Urbano, 2008 ; Ring et Van de Ven, 1994). Ces environnements induisent une nécessité croissante d'innover afin de s'adapter aux fluctuations constantes du marché et à l'évolution rapide de ce dernier. Une manière efficace et éprouvée de faire face à de tels environnements consiste en l'acquisition de connaissances grâce à un nombre croissant d'acteurs. Ainsi, les sources d'innovation émergent de l'interaction entre de nombreux environnements et acteurs. Elles ne résident plus uniquement à l'intérieur des entreprises, comme ce fut la norme autrefois, mais se retrouvent plutôt à l'interstice des entreprises, des universités, de la recherche, des fournisseurs et des consommateurs (Powell, Koput et Smith-Doerr, 1996). La collaboration est ainsi perçue comme un moyen favorisant la capacité à innover des entreprises et elle se retrouve désormais au centre de la stratégie des entreprises en leur offrant un avantage compétitif.

La complexité de ces environnements et la multiplication des sources de connaissance qu'elle induit ont permis l'émergence d'une littérature riche et abondante traitant de collaboration interorganisationnelle. Cependant, plusieurs auteurs insistent sur

l'importance de développer une forte capacité à collaborer au sein même des organisations avant de s'atteler efficacement à la collaboration avec des acteurs externes (Miles, Miles et Snow, 2006 ; Powell *et al.*, 1996 ; Ribeiro-Soriano et Urbano, 2008). Miles *et al.* (2006) ont démontré que les entreprises qui développent une forte capacité à collaborer à l'interne amélioreront leurs chances de se retrouver au centre de futures collaborations performantes avec des acteurs externes. Ainsi, dans le cadre de cette recherche, nous explorons les contextes de projets innovants collaboratifs interorganisationnels et intraorganisationnels.

Les projets d'innovation collaboratifs, qu'ils soient interorganisationnels ou intraorganisationnels, constituent donc le contexte de ce projet de recherche.

En se basant sur une revue systématique des définitions de la collaboration, Thomson, Perry et Miller (2007) proposent cette définition : « La collaboration est un processus dans lequel des acteurs autonomes et semi-autonomes interagissent à travers des négociations formelles et informelles, créant ensemble des règles et des structures gouvernant leurs relations, ainsi que des façons d'interagir et de prendre des décisions concernant les questions qui les ont amenées à s'unir. » Cette définition trouve écho dans la littérature qui aborde la théorie des capacités organisationnelles, dont les capacités de collaboration. En effet, ces capacités sont définies comme l'aptitude qu'a une organisation à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes (Allred, Fawcett, Wallin et Magnan, 2011, p. p. 131). La littérature traitant des capacités emploie une variété de termes conceptuellement reliés tels que *coordonner*, *combiner* et *intégrer* afin de décrire le processus de développement des capacités (Allred *et al.*, 2011). Les capacités permettent de réduire l'écart entre l'intention et le résultat des activités (Ulbrich, Troitzsch, van den Anker, Plüss et Huber, 2011). Les études qui se réclament de la *Resource-Based View*, donc un large éventail d'études traitant des capacités de collaboration, estiment que les

organisations qui développent des capacités rares et inimitables surpasseront leurs compétiteurs (Allred *et al.*, 2011 ; Winter, 2003). Blomqvist (2006, p. 6) estime que la capacité de collaboration est un « concept multidimensionnel utile à la compréhension et à l'analyse des interactions à différents niveaux : intraorganisationnel et interorganisationnel, entre autres. »

Les capacités de collaboration, qu'elles soient interorganisationnelles ou intraorganisationnelles, constituent donc l'objet de ce projet de recherche.

Quoiqu'abondantes dans la littérature, les études sur la théorie des capacités, dont les capacités de collaboration, sont dans une phase préparadigmatique, en ce sens, il en existe peu qui se sont intéressées à l'opérationnalisation des capacités de collaboration (Blomqvist, 2006). On dit, néanmoins, des capacités de collaboration qu'elles peuvent être définies comme la capacité des acteurs à construire et à gérer des relations basées sur la confiance mutuelle, la communication et l'engagement (Blomqvist, 2006). La problématique ciblée dans le cadre de ce projet de recherche réside donc dans la difficulté à opérationnaliser et circonscrire les actions nécessaires à l'émergence de conditions qui favoriseraient, voire faciliteraient, les relations collaboratives basées sur la confiance, la communication et l'engagement.

Les mécanismes de collaboration facilitant la confiance mutuelle, la communication et l'engagement, qu'ils soient interorganisationnels ou intraorganisationnels, constituent donc la variable étudiée par ce projet de recherche

Ce projet de recherche se fixe donc les objectifs de recherche suivants :

Étant entendu que :

- Les environnements dans lesquels évoluent les organisations contemporaines requièrent l'adoption de pratiques et de modes de fonctionnements collaboratifs;
- Les études n'arrivent à aucun consensus quant à l'opérationnalisation de la théorie sur les capacités, dont les capacités de collaboration;
- Et que la capacité de collaboration peut être définie comme la capacité des acteurs de construire et gérer des relations basées sur la confiance mutuelle, la communication et l'engagement (Blomqvist, 2006);

Cette recherche vise à :

- *Répertorier les mécanismes de collaboration qui ont pour effet de favoriser la confiance mutuelle, la communication et l'engagement dans des contextes inter et intra organisationnels;*
- *Et ainsi participer à l'élargissement des connaissances et à l'opérationnalisation des capacités de collaboration.*

La question générale de la présente recherche est donc la suivante :

Quels mécanismes de collaboration, appliqués aux contextes interorganisationnels et intraorganisationnels, participent au développement d'une capacité de collaboration en favorisant la confiance mutuelle, la communication et l'engagement?

Question complémentaire :

Quelles similitudes et quelles divergences existe-t-il entre ces capacités de collaboration interorganisationnelles et intraorganisationnelles?

Afin de trouver les réponses à ces questions, deux études de cas est conduites, soit une dans un contexte de projet innovant collaboratif interorganisationnel et une

seconde dans un contexte de projet innovant collaboratif intraorganisationnel. Des entrevues semi-dirigées ont été menées avec des répondants ayant travaillé sur le même projet au sein de leur organisation respective. Une première analyse est effectuée dans le document ci-présent pour chaque cas individuellement afin d'établir les mécanismes de collaboration qui ont été mis en place. Dans un deuxième temps, une analyse comparative est décrite afin d'identifier les ressemblances et les différences entre les mécanismes mis en place dans des contextes de collaboration interorganisationnels et intraorganisationnels.

Ce chapitre introductif a présenté la problématique ciblée ainsi que les objectifs de ce projet de recherche. Le prochain chapitre, *Revue de la littérature*, fait état des principaux concepts que sous-tendent le contexte, l'objet ainsi que la variable étudiée dans ce projet de recherche. Ainsi, les projets innovants; la collaboration inter organisationnelle et intraorganisationnelle ainsi que les capacités de collaboration et les mécanismes de collaboration facilitant la confiance, la communication et l'engagement y sont abordés. Le troisième chapitre, *Méthodologie*, vise à expliquer et à justifier la méthode qualitative retenue. Le protocole d'analyse y est décrit et la collecte et l'analyse des données y sont présentées. Le chapitre 4, *Analyse des données*, traite des résultats des analyses individuelles de chaque cas et de l'analyse comparative afin de tirer des conclusions sommaires sur les mécanismes de collaboration employés selon les contextes, en l'occurrence l'effet de ces derniers sur les contextes collaboratifs. Le dernier chapitre de cette étude, *Discussion*, discute des apports de ce projet de recherche, sur ses limites ainsi que sur les pistes de recherches pour de futures études.

CHAPITRE II

REVUE DE LA LITTÉRATURE

La problématique ayant été exposée dans le chapitre introductif, ce chapitre vise à faire la recension de tous les éléments pertinents à ce projet de recherche. Dans un premier temps, nous abordons sommairement les dynamiques des projets innovants et les contextes collaboratifs inter organisationnels et intra organisationnels afin de bien asseoir le contexte de ce projet de recherche. Dans un deuxième temps, nous abordons l'objet de cette étude, soit les capacités de collaboration, avant de conclure ce chapitre avec des pistes de réflexion concernant la variable étudiée, soit les mécanismes de collaboration interorganisationnels et intraorganisationnels. Pour ce faire, les éléments pertinents à la compréhension de la confiance mutuelle, de l'engagement et de la communication en contexte collaboratif sont recensés.

Tableau 2.1
Contenu de la revue de littérature

Section 2.1 – CONTEXTE DE LA RECHERCHE	PROJETS INNOVANTS ET CONTEXTES COLLABORATIFS INTERORGANISATIONNELS ET INTRAORGANISATIONNELS (facilité par une)
Section 2.2 – OBJET D'ÉTUDE	CAPACITÉ DE COLLABORATION (s'opérationnalisant grâce à des)
Section 2.3 – VARIABLE ÉTUDIÉE	MÉCANISMES DE COLLABORATION

2.1 Projets innovants et contextes interorganisationnels et intraorganisationnels

2.1.1 La gestion des projets d'innovation

Dans un premier temps, cette section justifie la définition du projet qui est utilisée dans le cadre de ce projet de recherche. Ensuite, une revue sommaire des projets d'innovation est conduite. Quoique les cas étudiés ne représentent pas nécessairement un projet innovant, les deux organisations évoluent dans des environnements où l'innovation est au centre de leurs activités. Ainsi, les dynamiques, contraintes et spécificités de tels environnements nous permettent de bien asseoir le contexte des organisations ciblées.

La gestion de projet est abordée sous divers angles dans la littérature. Dans le cadre de ce projet de recherche, la définition que nous proposons se veut volontairement générale afin de permettre la flexibilité nécessaire à la conduite d'une étude exploratoire. Les projets sont effectivement caractérisés par un cycle de vie limité, par une date de début et une date de fin préalablement définies (Project Management Institute, 2013). Acha, Gann et Salter (2005) ajoutent qu'une différence fondamentale caractérisant les organisations travaillant par projet réside dans le fait qu'elles doivent

adapter les mécanismes traditionnels aux contraintes des projets tel le temps. Conséquemment, la définition du Project Management Institute (PMI) est pertinente dans le cadre de cette recherche : « *un projet est une entreprise temporaire décidée dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique* » (Project Management Institute, 2013). Étant donné le rayonnement du PMI, cette définition facilitera le développement d'une compréhension commune du contexte étudié. Puisque les organisations ciblées opèrent dans des contextes innovants, nous compléterons cette section en tentant d'illustrer sommairement les dynamiques, les contraintes et les spécificités relatives à la conduite des projets dans de tels environnements.

Les études traitant des projets d'innovation se réfèrent abondamment à la littérature sur la gestion des connaissances. Comme indiqué plus haut, les projets sont caractérisés par un cycle de vie qui est limité par une date de début et une date de fin préalablement définies (Project Management Institute, 2013). Les opportunités d'apprentissage sont donc épisodiques et permettent rarement d'intégrer, de supporter et de développer les connaissances qui ont été développées et de les transformer en capacités organisationnelles (Acha *et al.*, 2005, p. 256 ; Davies et Brady, 2000). Acha *et al.* (2005) soutiennent qu'une différence fondamentale caractérisant les organisations travaillant par projet réside dans le fait qu'elles doivent adapter les mécanismes traditionnels aux contraintes des projets tels le temps. La nécessité d'adapter les mécanismes et de mettre en place de nouveaux mécanismes capables de répondre et de faciliter la collaboration en contexte de projet innovant, la variable étudiée dans le cadre de ce projet de recherche, est donc largement traitée dans la littérature. Davies et Brady (2000) ajoutent que ce qui diffère dans le cas de ces organisations est le rôle explicite et continu de la firme dans l'intégration des apprentissages et dans la poursuite de l'innovation à travers les équipes (internes et externes) travaillant sur des initiatives de courtes durées dans une variété d'environnements. Les organisations doivent donc consciemment mettre en place des

mécanismes permettant une intégration permanente des connaissances acquises lors de l'exercice des projets innovants.

Il est donc primordial pour les organisations fonctionnant par projet que les individus soient prêts à s'appropriier et à transférer les connaissances afin d'éviter que les connaissances tacites ne soient marginalisées (Roberts, 2000). Des mécanismes de collaboration adaptés à cette réalité doivent donc être déployés. Bayer et Gann (2007) soutiennent que l'apprentissage est grandement influencé par les opportunités dans les projets, qui elles sont déterminées par la nature du travail et les ressources disponibles au sein des projets pour la résolution de problèmes. Une distinction est également faite entre les diverses natures des projets d'innovation. En effet, ce qui distingue l'innovation radicale de l'innovation incrémentale est le niveau extrêmement élevé d'incertitude qui entoure ses phases initiales de développement, où il est souvent très difficile de prévoir les questions techniques qui devront être attaquées au cours du projet, et la difficulté à évaluer de façon intelligible le potentiel du marché (Chiesa, Frattini, Lamberti et Noci, 2009, p. 420).

Piscopoet Sbragia (2012, p. 8) ont conclu que les projets d'innovation diffèrent des autres types de projets que peuvent conduire les organisations, entre autres, en raison de l'incertitude relative à l'envergure, au temps, aux coûts et à la qualité. Ils soutiennent aussi que les projets d'innovation requièrent que les gestionnaires de projet prennent des décisions avec un niveau insuffisant d'information. Ainsi, l'utilisation de techniques traditionnelles de gestion de projet peut être dommageable pour les projets d'innovation puisque ces pratiques ne sont pas appropriées aux contextes risqués et incertains dans lesquels s'opèrent ces projets. (Piscopo et Sbragia, 2012, p. 8). Conséquemment, les pratiques de gestion de projet et les mécanismes collaboratifs mis en place doivent s'adapter aux spécificités de ces environnements innovants et les prendre en considération.

En somme, la problématique majeure soulevée dans la littérature traitant des projets d'innovation concerne l'acquisition et le transfert des connaissances. Puisque l'apprentissage est épisodique, il existe peu d'occasions d'intégrer les leçons apprises dans le développement organisationnel à long terme, donc d'en faire des routines. De plus, les projets innovants ont des contraintes supplémentaires reliées à l'incertitude entourant leur envergure, leurs délais, leurs coûts et leur qualité des projets. Puisque les routines constituent un aspect essentiel du développement des capacités (Blomqvist, 2006) et que celles-ci sont difficiles à mettre en place dans ces environnements innovants, l'acquisition de capacités à collaborer dans le cadre de projets d'innovation est complexe et problématique. La section 2.2 du présent chapitre traite en profondeur de ces capacités à collaborer. Mais, avant de les aborder, les sections 2.1.2 et 2.1.3 survolent sommairement les dynamiques de collaboration interorganisationnelle et intraorganisationnelle.

2.1.2 La collaboration intraorganisationnelle

La capacité d'une organisation à collaborer avec d'autres organisations commence avec sa propre capacité à collaborer à l'interne (Powell *et al.*, 1996 ; Ribeiro-Soriano et Urbano, 2008). Il est donc important de porter une attention particulière aux dynamiques des collaborations intraorganisationnelles afin favoriser la performance des firmes en innovation et leur avantage compétitif.

La collaboration intraorganisationnelle est perçue comme un facteur déterminant de la performance en innovation des firmes (Cuijpers, Guenter et Hussinger, 2011 ; Swink et Song, 2007 ; Troy, Hirunyawipada et Paswan, 2008). Les raisons évoquées par les auteurs sont multiples et incluent la capacité de la collaboration intraorganisationnelle à favoriser les échanges d'information, à augmenter la

flexibilité de la force de travail (Troy *et al.*, 2008), à augmenter le nombre d'idées potentiellement utiles (Cuijpers *et al.*, 2011) et à améliorer la performance fonctionnelle lors du développement de nouveaux produits (Olson, Walker, Ruekerf et Bonnerd, 2001). Ce type de collaboration influence également la performance de l'innovation grâce à l'intégration des connaissances (ex. : rencontres de partage d'information et face à face) (Love et Roper, 2009). Ces auteurs affirment aussi que la grande quantité d'information qui peut être traitée à travers l'organisation permet de favoriser la performance de l'innovation puisque grâce à elle, il devient plus facile d'anticiper les risques, telles les incompatibilités des designs et les contraintes du marché. L'identification rapide de tels risques fait diminuer les coûts et le temps requis à la mitigation de ceux-ci (Cuijpers *et al.*, 2011).

Cependant, Troy, Hirunyawipada et Paswan (2008) soutiennent que ce type de collaboration peut également être associé à des conséquences négatives tels un processus décisionnel moins efficace et des conflits ponctuels concernant les ressources et les questions techniques, impliquant ainsi des coûts additionnels. De plus, une structure organisationnelle bureaucratique et rigide rend l'échange et l'utilisation de larges quantités d'information plus difficile (Cuijpers *et al.*, 2011 ; West, 2000). Ainsi, des structures plus flexibles améliorent la capacité des unités fonctionnelles à échanger et à utiliser l'information plus efficacement, permettant du même coup de gérer l'incertitude plus adéquatement. La collaboration intraorganisationnelle requiert également beaucoup de temps et de ressources puisqu'elle rend indispensable l'intégration de diverses formes d'expertise et d'approches de résolution de problèmes (West, 2000). Ainsi, plutôt que de prévenir les retards dans les projets, la collaboration intraorganisationnelle peut parfois en produire (Hansen, 2009). De plus, la collaboration de multiples départements d'une organisation peut ralentir le traitement de l'information puisque les acteurs de chaque département adhèrent à différents objectifs, à différents principes d'opération et parlent un jargon technique différent (Swink et Song, 2007). Mena, Humphries et

Wilding (2009) révèlent même, grâce aux résultats de leur étude, que la collaboration intraorganisationnelle est moins performante que la collaboration interorganisationnelle. En effet, les relations à l'intérieur d'une organisation ne sont pas nécessairement étroites. En effet, il semblerait qu'une appartenance commune n'implique pas automatiquement une collaboration étroite.

Afin de stimuler la performance de l'innovation, les gestionnaires ont un rôle important à jouer au sein des collaborations intraorganisationnelles en fournissant les infrastructures et les ressources appropriées. Cuijpers *et al.* (2011) soutiennent que les gestionnaires devraient faciliter le transfert des meilleures pratiques à travers les départements, investir dans les technologies de l'information et de communication tout en multipliant les espaces de rencontre afin d'augmenter les rapports et, ainsi, les échanges d'information. Škerlavaj, Dimovski et Desouza (2010) reconnaissent les apports de la proximité géographique relativement à ses impacts sur l'apprentissage et ajoutent que « l'appartenance à un même département facilite la formation de liens, tout comme les similarités relatives au mandat et au niveau hiérarchique. » Cependant, puisque la diversité favorise la créativité, il est raisonnable d'assumer qu'un excès de proximité peut nuire à la créativité, particulièrement au cours des phases initiales où sont générées les idées (Škerlavaj *et al.*, 2010, p. 200).

La collaboration intraorganisationnelle bénéficierait également de la centralisation des décisions auprès de l'exécutif et d'incitatifs panorganisationnels pour les gestionnaires fonctionnels (Eisenmannet Bower, 2000 ; Martine et Eisenhardt, 2010). La raison de ceci étant que l'exécutif possède l'information, les incitatifs et l'autorité pour influencer la performance des collaborations intraorganisationnelles (Martin et Eisenhardt, 2010 ; Škerlavaj *et al.*, 2010). Martin et Eisenhardt (2010), ainsi que Škerlavaj *et al.* (2010), soutiennent que les gestionnaires fonctionnels pourraient être tentés de s'engager dans des comportements centrés sur leur propre département et que des incitatifs panorganisationnels pourraient mitiger ce risque.

Cependant, ils ajoutent que les gestionnaires fonctionnels sont motivés par la collaboration lorsque celle-ci favorise les intérêts de leur département. La collaboration peut ainsi émerger de la poursuite d'intérêts personnels. De plus, comme il est mentionné plus haut, certains incitatifs peuvent nuire à la collaboration. Notons, par exemple, les incitatifs de type compétitif qui amènent les gestionnaires à être en compétition les uns avec les autres pour atteindre la performance fonctionnelle requise. Martin et Eisenhardt (2010) ajoutent que les interactions sociales entre les gestionnaires fonctionnels peuvent améliorer la qualité et la performance de la collaboration intraorganisationnelle en développant un sentiment de confiance mutuelle.

Sur le plan des équipes, les collaborations initiées par des membres d'unités fonctionnelles améliorent la qualité de l'idée de collaboration et favorisent la motivation (Martin et Eisenhardt, 2010, p. 293). Ainsi, ces auteurs soutiennent que de petits événements mettant en scène des acteurs au bas de la hiérarchie organisationnelle peuvent permettre une collaboration intraorganisationnelle performante. De plus, les collaborations qui s'articulent au sein d'équipes reconfigurées avec peu de liens à l'unité fonctionnelle sont vues comme plus performantes. En modifiant considérablement l'organisation dans laquelle elles travaillent, les équipes reconfigurées augmentent la motivation et recentrent l'attention, améliorant ainsi la qualité de la collaboration et de la prise de décision (Martin et Eisenhardt, 2010).

2.1.3 La collaboration interorganisationnelle

Toward a Comprehensive Theory of Collaboration, de Wood et Gray (1991, p. 148), est probablement l'une des études les plus citées en ce qui concerne la collaboration. Selon ses auteurs, trois facteurs permettent de comprendre la collaboration

interorganisationnelle, le second facteur correspondant à ce qui est traité dans ce mémoire :

1. Les préalables qui rendent la collaboration possible et qui motivent les acteurs à participer, soit la perception de crise, des intérêts communs, une interdépendance élevée, des pressions institutionnelles, un besoin de légitimité, le prestige, l'accès aux ressources ainsi que des bénéfices communs.
2. **Le processus à travers lequel la collaboration se produit, et plus précisément les facteurs facilitant le processus : avoir les bons partenaires, interdépendance des partenaires, valeurs communes, conviction positive quant aux résultats espérés.**
3. Les résultats de la collaboration : améliorer la situation financière, trouver des solutions aux problèmes, apprendre des partenaires et améliorer l'efficacité.

De plus, la littérature fait mention d'une difficulté accrue à transférer les connaissances tacites puisque l'intégration de ces connaissances requiert un système de significations partagées afin qu'elles puissent être comprises et appliquées dans des contextes spécifiques (Cheng et Sturtevant, 2012). Qui plus est, les partenaires qui détiennent des connaissances tacites doivent les transformer en connaissances explicites, ce qui prend du temps et empêche ainsi l'application immédiate des connaissances. Dans un contexte de projet déterminé par une date de débute et de fin cet aspect doit être sérieusement pris en considération. Les organisations qui investissent temps et énergies dans ce type de transfert de connaissances visent principalement un apprentissage réciproque (Cricelli et Grimaldi, 2010). Inversement, ces auteurs avancent qu'il existerait peu de barrières au transfert de connaissances explicites. Le seul problème serait lié à l'inefficacité des contrats dans la gestion de

ces transferts en raison de leur complexité. Cependant, les arrangements collaboratifs qui permettent des échanges répétés de connaissances peuvent contribuer à mitiger ce problème. Ainsi, dans une entreprise où les avancées technologiques et scientifiques sont rapides et où l'importance d'atteindre le marché rapidement est grande, beaucoup d'attention devrait être portée sur de tels arrangements collaboratifs qui facilitent l'échange de connaissances (Grant et Baden-Fuller, 1995).

La littérature abordant la gestion des connaissances et la collaboration se réfère abondamment aux firmes innovantes. Plusieurs auteurs ont observé que l'aptitude à reconnaître de nouvelles connaissances externes et de les appliquer à des fins commerciales est une capacité cruciale des firmes innovantes (Carlsson, 2003). De plus, la collaboration interorganisationnelle basée sur les connaissances permet de combiner les compétences, de répartir les risques et de passer directement d'une innovation incrémentale à une innovation dite radicale (Cricelli et Grimaldi, 2010).

Ainsi, un large courant de la littérature se réfère au transfert de connaissances existantes. Un courant distinct de la littérature sur les connaissances propose que la collaboration puisse aussi permettre de créer de nouvelles connaissances. La création de connaissances est principalement analysée par des chercheurs étudiant l'innovation dans le cadre d'alliances interorganisationnelles (Powell *et al.*, 1996). Ce courant de la littérature définit la connaissance en tant que propriété de communauté de pratique plutôt qu'en tant qu'une ressource générée et possédée par des individus (Hardy *et al.*, 2003). Selon cette perspective, plus une organisation entretient des liens collaboratifs avec d'autres organisations, plus de nouvelles connaissances seront créées (Hardy *et al.*, 2003 ; Powell *et al.*, 1996). Ce courant se distingue donc du courant dit stratégique en affirmant que, plutôt que de n'être qu'un moyen de compenser le manque de compétences internes, la collaboration est une source continue et synergique de partenariat entraînant la création de connaissances (Powell *et al.*, 1996).

Le concept de la confiance entre les acteurs d'une collaboration interorganisationnelle est abondamment traité dans la littérature. Selon Christiansen et Vendelo (2003), la confiance est importante puisque l'opérationnalisation de la collaboration ne sera pas efficace si des contrats formels doivent être remplis sur tous les détails, particulièrement dans le cadre des travaux d'innovation où les acteurs doivent échanger de l'information rapidement. Cependant, les auteurs affirment qu'un niveau peu élevé de confiance peut être acceptable lorsque l'interdépendance est plus faible entre les partenaires. En effet, dans des environnements à faible interdépendance, les organisations devraient se méfier des autres ou elles pourraient en arriver à leur faire confiance à outrance. Les auteurs ajoutent que la réputation aide à développer la confiance et est une ressource importante pour les organisations qui ont un pouvoir de marchandage plus faible, dû, par exemple, à l'absence de département académique ou de R et D.

Plusieurs facteurs sont considérés comme étant importants dans la conduite fructueuse de projets d'innovation collaboratifs tels des objectifs de projet clairs, une distribution des tâches claire, un processus de suivi, la compétence et l'engagement des partenaires, les habiletés du gestionnaire de projet, la confiance mutuelle et une bonne communication entre les partenaires (Calamel, Defélix, Picq et Retour, 2011). Inversement, la difficulté à renoncer au plein contrôle du projet, la complexité des projets conjoints et les capacités inégales à intégrer de nouvelles compétences constituent des barrières importantes au succès de la collaboration (Powell *et al.*, 1996).

De plus, la taille des organisations a une incidence certaine sur la collaboration. Des études ont, par exemple, prouvé que les projets d'innovation de produits (product innovation projects) échouent à un taux élevé dans les Petites et Moyennes Entreprises (PME). Cependant, ces abandons ne seraient pas toujours liés à la

performance en innovation d'une entreprise, mais pourraient être dus à des changements drastiques sur le marché (Matthews et Sawang, 2010). Ces auteurs ajoutent que les organisations qui collaborent avec des partenaires externes seront plus enclines à introduire de nouveaux produits même si celles-ci ont, dans le passé, abandonné des projets. De plus, la force relative des petites organisations repose dans leurs capacités comportementales puisqu'elles encouragent habituellement l'entrepreneuriat, la flexibilité et la rapidité de réaction, tandis que les forces des grandes organisations reposent sur leur capacité à s'approprier des ressources (Nieto et Santamaría, 2010). Ainsi, les petites organisations pourraient devoir compter davantage sur les connaissances externes en comparaison aux grandes firmes (Bougrain et Haudeville, 2002). Cependant, les petites entreprises qui collaborent avec de grandes entreprises sont confrontées à des problèmes d'asymétrie et une balance du pouvoir inégale, ce qui pousse ces entreprises à externaliser plutôt qu'à former des alliances (Nieto et Santamaría, 2010).

Selon Huxhamet Vangen (2000), les collaborations interorganisationnelles correspondent à des contextes ambigus et complexes où les structures sociales, les processus et l'adhésion peuvent changer rapidement. Dans ce type d'environnement, il serait crucial de modifier et de réassigner le rôle de leadership quand le contexte change (Butterfield, Reed et Lemak, 2004). Pourtant, Ring et Van de Ven (1994) spécifient que lorsque se produit un turnover au sein des équipes, les remplaçants pourraient n'avoir aucun lien entre eux et ainsi nuire à la collaboration. La flexibilité et l'efficacité précédemment développées en cours de route par leurs prédécesseurs seraient perdues puisque les nouveaux acteurs pourraient être tentés de se fier à des accords formels et à leur description de tâche plutôt que de s'appuyer sur la confiance et sur les schèmes d'équipes précédemment établis pour régler différentes questions. Ring et Van de Ven (1994) ajoutent que même si les individus peuvent compter sur la confiance mutuelle dans leurs relations personnelles, lorsqu'ils agissent en tant qu'agents de leur organisation, ils peuvent être incapables d'en faire autant. Ces

individus, lorsqu'ils doivent faire face à l'incertitude, peuvent faire preuve de prudence et employer des « gilets de sauvetage » reconnus par leur organisation tels des contrats formalisés au lieu de compter uniquement sur la confiance mutuelle.

Sur le plan de l'équipe, des normes groupales sont développées, déterminant ce qu'est un comportement acceptable et influençant la façon dont les membres des équipes communiquent entre eux (Manley, Shaw et Manley, 2007). Ces auteurs font également la distinction entre le développement et l'imposition de normes. Selon eux, les premières expériences sont celles qui comptent le plus afin d'établir des modes de comportements puisque les membres des équipes arrivent souvent avec un bagage et des modes de fonctionnement provenant de leurs anciennes équipes. De plus, ils ajoutent que le développement de normes n'est pas perçu comme un moyen de contrôler tous les aspects des interactions du groupe, mais plutôt comme une opportunité d'exprimer des valeurs communes et de développer une vision commune.

Concernant les projets collaboratifs, trois enjeux sont identifiés dans la littérature, comme observé par Calamel *et al.* (2011). Mentionnons d'abord la constitution de l'équipe. Barnes, Pashby et Gibbons (2006) notent le besoin de tenir compte de la compatibilité culturelle lorsque vient le temps de sélectionner les partenaires. Winter (2003) ajoute que le processus social entre les acteurs est le facteur clé de la réussite des projets de collaboration et doit être facilité. Un second enjeu consiste en la qualité du travail commun. Boddy et Macbeth (2000) affirment qu'un élément fondamental déterminant le succès consiste en l'entente de toutes les parties en ce qui concerne les objectifs du projet. Hinkin (2007) y ajoute le respect mutuel, la disponibilité et la confiance. Finalement, le dernier enjeu consiste en l'attitude générale envers l'apprentissage. Hardy *et al.* (2003) et Browning, Beyer et Shetler (1995) précisent qu'une communauté morale, basée sur l'engagement, la réciprocité et le désir d'améliorer la communication malgré les ambiguïtés et la confusion initiale, doit émerger.

Les projets collaboratifs interorganisationnels bénéficieraient également de la création d'espaces ou d'opportunités qui permettraient aux membres de l'équipe de travailler au même endroit afin de stimuler l'apprentissage (Calamel *et al.*, 2011). Dietrich *et al.* (2010) ajoutent que les acteurs travaillant à proximité sont plus à même de créer une compréhension commune et d'améliorer la cohésion au sein du groupe. Ce concept de proximité a été étudié en détail par Knob en et Oerlemans (2006). En effet, en plus de la proximité géographique, les auteurs ont identifié d'autres facteurs influençant la performance des interactions entre les acteurs telles la proximité organisationnelle, la proximité culturelle, la proximité institutionnelle, la proximité cognitive, la proximité technologique et la proximité sociale. La proximité organisationnelle fait référence au degré de similitude des contextes organisationnels des deux parties. La proximité culturelle implique que la compréhension des pratiques des collaborateurs aura un effet bénéfique sur les comportements collaboratifs (Dietrich *et al.*, 2010 ; Knob en et Oerlemans, 2006). La proximité institutionnelle fait référence aux similitudes des cadres institutionnels des pays et régions, comme les pratiques d'affaires et les conditions législatives (Zeller, 2004). La proximité cognitive fait, quant à elle, référence à la compatibilité des cadres de référence des acteurs (Wuyts, Colombo, Dutta et Nooteboom, 2005). La proximité technologique est vue comme un élément facilitant l'acquisition et le développement des connaissances technologiques (Zeller, 2004). Finalement, la proximité sociale est souvent vue comme étant semblable à la proximité organisationnelle.

Quelques caractéristiques requises de la part des gestionnaires pour la bonne conduite des collaborations, telles que l'intelligence, la patience, l'optimisme, la flexibilité, l'honnêteté et l'intégrité, se retrouvent abondamment dans la littérature (Butterfield *et al.*, 2004). De plus, il est important de noter que les gestionnaires peuvent subir une tension entre l'atteinte des objectifs de leur propre organisation et celle des objectifs de la collaboration avec les organisations partenaires (Huxham et Vangen, 2000a).

Quelques facteurs motivant les individus à collaborer sont abondamment observés dans la littérature, tels le pouvoir, le devoir, la légitimité, le désir de prestige et la responsabilité (Butterfield *et al.*, 2004). De plus, Dietrich *et al.* (2010) proposent cinq éléments de la qualité de la collaboration et leurs caractéristiques, adaptés de Hoegl, Weinkauff et Gemuenden (2004). Dans un premier temps, la communication doit être ouverte, suffisante et permettre un échange d'information efficace entre les acteurs. Ensuite, la coordination implique que les acteurs doivent avoir une compréhension commune des objectifs, des activités nécessaires à accomplir et des contributions requises par les collaborateurs. Savage, Bunn, Gray, Xiao, Wang, Wilson et Williams (2011) y ajoutent l'importance de partager un sens de la mission, de la stratégie et des valeurs communes. De plus, les objectifs collaboratifs vont favoriser l'échange d'information entre les acteurs. À l'inverse, les objectifs compétitifs constituent un risque majeur pour les projets puisque ces objectifs sont liés à la méfiance, à des niveaux moindres d'échange d'information et à un moral plus bas au sein des équipes. Troisièmement, le support mutuel fait référence à la volonté des acteurs d'atteindre les objectifs précédemment fixés d'un commun accord et à la flexibilité mutuelle dans le cas d'incidents imprévus ou de changements. Quatrièmement, les auteurs mettent l'accent sur l'alignement des efforts, compris comme la correspondance entre les priorités des acteurs individuels dans la collaboration et les priorités fixées d'un commun accord, qui amélioreront en fin de compte la qualité de la collaboration. Finalement, il doit y avoir cohésion au sein de l'équipe. Cette cohésion est comprise comme l'existence d'un esprit collaboratif entre les acteurs. À cette idée d'esprit collaboratif, Lawrence, Hardy et Nelson (2002) ajoutent qu'une identité collective et une forte adhésion aux valeurs de l'entreprise doivent être développées, tout en engageant un dialogue assuré et coopératif afin de collaborer avec succès. Cependant, ils ajoutent que cette appréciation interpersonnelle est insuffisante et que les collaborateurs doivent aussi structurer leurs interactions et

engranger les ressources appropriées afin de s'attaquer au problème que la collaboration essaie de résoudre.

L'importance des objectifs communs et du support mutuel est abondamment relevée dans la littérature. Dietrich *et al.* (2010) soutiennent que pour que les acteurs supportent les objectifs et qu'un support mutuel émerge, les incitatifs devraient être alignés. La plupart des systèmes d'incitatifs utilisés dans le cadre des projets collaboratifs ne fournissent pas le niveau de motivation désiré pour les collaborateurs puisque les différences cognitives et individuelles ne sont pas prises en compte, focalisant uniquement sur les récompenses intrinsèques comme source de motivation (Bresnen et Marshall, 2000). Parallèlement, les environnements de développement de nouveaux produits ont démontré que les systèmes de récompenses n'améliorent pas nécessairement la collaboration. La possibilité de commenter le design des autres et de donner des suggestions motiverait davantage la collaboration (Antikainen *et al.*, 2010). La section qui suit propose un survol des contextes de collaboration intraorganisationnelle.

2.2 Les Capacités de collaboration

Les études traitant des capacités de collaboration se réclament de plusieurs approches théoriques. Celles-ci sont, cependant, fortement liées à la théorie de la firme (theory of the firm: *resource based view*, *knowledge based view*, *dynamic capability view*, *competence based view* (Blomqvist, 2006)). Selon Alinaghian (2012) et Blomqvist (2006), la théorie émergente sur les capacités organisationnelles se trouve dans une phase préparadigmatique. Ainsi, il existe peu de recherches traitant de l'opérationnalisation et de la conceptualisation de cette théorie, incluant les capacités de collaboration. Blomqvist (2006) a démontré que même si la littérature traitant de la gestion de l'innovation et la théorie de la firme ont reconnu depuis longtemps

l'importance des capacités dans l'obtention d'un avantage compétitif, il est toujours nécessaire d'améliorer notre compréhension des dynamiques qui sont au fondement ces capacités. Nous proposons, dans ce chapitre, de faire état de la littérature s'intéressant aux capacités de collaboration.

Les capacités sont définies comme l'aptitude d'une organisation à intégrer, à construire et à reconfigurer des compétences internes et externes (Allred *et al.*, 2011, p. p. 131). La littérature emploie des termes variés, mais conceptuellement liés, tels *coordonner*, *combiner* et *intégrer* pour décrire le processus de développement de ces capacités (Allred *et al.*, 2011). Les capacités permettent de réduire l'écart entre l'intention et le résultat des activités (Ulbrich *et al.*, 2011). Blomqvist (2006, p. 2) voit la capacité de collaboration comme une métacapacité permettant d'influencer les bases des connaissances internes et externes afin de supporter les besoins changeants dans des environnements complexes et en constante mutation. Les capacités de collaboration dynamique (*dynamic collaborative capabilities*) constituent une approche mettant l'accent sur l'environnement de la firme. En fait, le terme *dynamique* concerne l'aptitude de la firme à rapidement modifier ses ressources en réponse à un environnement changeant (Allred *et al.*, 2011).

Cependant, Allred *et al.* (2011) soutiennent que la coordination des ressources et activités interorganisationnelles et intraorganisationnelles est une tâche ardue. Selon ces auteurs, des objectifs divergents et la compétition pour obtenir les ressources font diminuer la confiance mutuelle et la volonté des décideurs de travailler ensemble. D'ailleurs, les ressources requises devant être coordonnées dans la gestion de l'innovation prennent des formes diverses. En effet, une entreprise doit être en mesure de coordonner une variété de ressources créatives, productives et qui sont en lien avec le marketing, incluant les ressources financières, les outils technologiques, les compétences humaines et le capital social (Barbaroux, 2012, p. 233). Il est donc difficile pour les firmes d'accéder aux sources d'innovation. L'entreprise innovante

doit trouver des moyens afin de coordonner, combiner et intégrer diverses sources de connaissance (Blomqvist, 2006).

Du point de vue interorganisationnel, la performance des relations collaboratives, comprise comme apportant plus de valeurs et un avantage compétitif, est plus élevée quand ces relations sont davantage relationnelles que transactionnelles et orientées vers le marché (Dyer, Jeffrey Het Singh, 1998). La performance des relations proviendrait d'investissements dans des actifs reliés aux interrelations, dans l'échange de connaissances et dans des capacités complémentaires (Blomqvist, 2006). Conséquemment, afin que les entreprises soient en mesure de développer ces actifs, d'investir dans l'échange de connaissances et de réduire les coûts de transaction, le besoin d'une forte capacité de collaboration peut être assumé.

Sur le plan intraorganisationnel, les chercheurs parlent de la capacité d'un département à travailler au-delà de sa frontière départementale et la volonté des départements de travailler ensemble, insistant sur le travail en équipe, la compréhension commune, l'atteinte d'une vision commune, le partage des ressources et l'atteinte d'objectifs communs (Blomqvist, 2006). Selon Tyler (2001), le traitement de l'information, la communication, le transfert et le contrôle des connaissances, la gestion de la coordination interfonctionnelle et intrafonctionnelle, la fiabilité des acteurs et l'aptitude à encourager la confiance mutuelle et les compétences en négociations constituent des éléments d'une capacité à collaborer intraorganisationnelle. Finalement, les études traitant de la collaboration intraorganisationnelle s'intéressent davantage aux aspects informels de la collaboration, telle la communication informelle. La capacité de collaboration intraorganisationnelle serait donc également davantage influencée par des facteurs humains (Blomqvist, 2006).

Barbaroux (2012) a, quant à lui, développé une typologie des capacités à collaborer en contexte de projet innovant. La première capacité est le design organisationnel, faisant référence à l'aptitude à sélectionner des ressources hétérogènes (individus, technologies, communautés, organisations) qui sont distribuées à l'interne et à l'externe, d'établir des liens formels et informels parmi elles et d'exploiter les complémentarités entre elles (Barbaroux, 2012, p. 249). La deuxième capacité identifiée par l'auteur correspond à la gestion de la connaissance et fait référence à la capacité d'utiliser des outils d'intermédiation sociaux et technologiques qui visent à gérer la codification, l'entreposage, la communication et la classification du savoir (Barbaroux, 2012, p. 249). La dernière capacité identifiée correspond à la gouvernance adaptative et fait référence à la capacité de mettre en place des systèmes d'incitatifs, des structures de compte-rendu et des mécanismes de gouvernance afin de supporter les collaborations formelles et informelles au sein de contextes interorganisationnels et intraorganisationnels, tout en les adaptant continuellement au cours du projet (Barbaroux, 2012, p. 249).

Commesouligné par (Blomqvist, 2006), à l'intérieur de contextes incertains et dynamiques, savoir comment collaborer aide l'entreprise à créer et à transférer des connaissances afin d'innover et de mieux performer. Cette capacité est constituée d'un ensemble de routines que les firmes doivent intégrer et qui varie en fonction du contexte collaboratif.

Plusieurs auteurs s'intéressant à la collaboration ont identifié des concepts ou dimensions liés aux capacités de collaboration. Les travaux de Blomqvist (2006 p. 40) ont ainsi permis de recenser les résultats de ces diverses études ayant traité de collaboration afin de déterminer les concepts fondamentaux qui sous-tendent une capacité de collaboration. Les sept concepts suivants ont été identifiés :

1. Confiance

2. Engagement
3. Communication
4. Coordination
5. Résolution de problème
6. Dépendance
7. Satisfaction

Blomqvist (2006, p. 40)) conclut que la vaste majorité des auteurs s'entendent, avant tout, sur le rôle critique de la confiance, de l'engagement et de la communication pour toutes collaborations. Dans le cadre de ce projet de recherche, nous nous basons sur les résultats de ces travaux afin de formuler la définition de capacité de collaboration :

La capacité de collaboration correspond à la capacité des acteurs à construire et gérer des relations basées sur la confiance, la communication et l'engagement (Blomqvist (2006).

2.3 Vers la définition de mécanismes de collaboration : les dynamiques de confiance, d'engagement et de communication

2.3.1 La confiance mutuelle entre collaborateurs

Plusieurs auteurs ont identifié la confiance comme étant un concept essentiel au succès de toutes collaborations. En effet, sans confiance, le partage des connaissances et la mise en commun des compétences seront probablement difficiles et non productifs dans n'importe quel type de contexte (Coleman 1988, Ahuja 2000). Ainsi, la confiance est considérée dans de nombreuses études comme un prérequis au succès de tous types de collaboration (Christiansen et Vendelo (2003). Qui plus est,

cette confiance mutuelle entre acteurs est importante puisque la conduite des projets collaboratifs ne peut être optimale si des contrats et des ententes formelles doivent être conclus pour chaque détail, spécialement dans la conduite de projets innovants où les participants dépendent l'un de l'autre et doivent échanger de l'information fréquemment (Huang and Yu, 2010). Des contrats psychologiques informels se substituent aux contrats formels lorsque les parties accroissent leur dépendance à la confiance au fil du temps (Ring et Van de Ven (1994).

Christiansen et Vendelo (2003) illustrent la confiance comme étant la volonté d'une partie à être vulnérable à une autre partie, et ce, basé sur la croyance que cette autre partie est compétente, ouverte et fiable. Cependant, alors que la collaboration formelle peut être établie instantanément, la confiance, à la base du succès de toutes collaborations, ne peut l'être (Christiansen et Vendelo (2003). Des mécanismes permettant de bâtir cette confiance dans le temps sont donc essentiels à la conduite des projets collaboratifs. Shepard et Vandelo (1966) ont, à cet effet, suggéré une séquence de trois phases dans le développement de la confiance. La première phase du développement de la confiance consiste en la *confiance basée sur la dissuasion* (deterrence based trust). Elle survient lorsque les parties prennent conscience des risques liés à une conduite qui ne serait pas digne de confiance et est ainsi fortement influencée par le calcul stratégique. La seconde phase consiste en la *confiance basée sur la connaissance* (knowledge based trust) Les parties ont atteint cette phase de l'évolution de la confiance à la suite d'interactions répétées et multiformes permettant aux acteurs de prédire le comportement de l'autre. Finalement, la dernière phase consiste en la *confiance basée sur l'identification*. Cette phase ultime est atteinte lorsqu'une des parties s'identifie aux objectifs de son vis-à-vis et implique qu'un engagement profond est établi.

D'autres facteurs influencent également le développement d'une confiance mutuelle facilitant la collaboration. La réputation, comprise comme étant le résultat

d'interactions antérieures, peut participer au développement de la confiance (Christiansen et Vendelo, 2003 ; Hardy *et al.*, 2003). Le contexte de la collaboration est également important. En effet, dans des situations où les interdépendances entre les parties sont faibles, un niveau de confiance plus faible ne nuit pas nécessairement aux résultats du projet collaboratif et peut être acceptable. Au contraire, dans de tels contextes, les études ont démontré qu'un danger potentiel pour les organisations consiste en une confiance induite et disproportionnée, nuisible aux intérêts stratégiques des parties (Christiansen et Vendelo (2003). Christiansen et Vendelo (2003) démontrent dans leurs travaux l'importance de la stabilité dans la formation des équipes. En effet, ils avancent que si la confiance est requise afin de bénéficier des retombées des projets innovants collaboratifs, et que la confiance se développe à travers le temps, de nouveaux collaborateurs sont moins susceptibles de faire confiance et de susciter la confiance que des collaborateurs de longue date. Ring et Van de Ven (1994) ajoutent que le roulement de personnel au sein de projets collaboratifs implique que les nouveaux collaborateurs pourraient ne pas avoir de relations personnelles ou organisationnelles avec les membres de l'équipe, provoquant ainsi une perte potentielle de flexibilité ou d'efficacité. Ces nouveaux collaborateurs pourraient également être tentés de revenir à des arrangements formels dans l'exercice de leurs fonctions, délaissant les arrangements informels et la confiance acquise par leurs prédécesseurs. Finalement, les relations sociales et la proximité physique sont perçues comme des facteurs permettant de développer la confiance au sein des équipes en favorisant, entre autres, la familiarité entre collaborateurs (Martin, 2010).

2.3.2 L'engagement des collaborateurs

L'engagement des collaborateurs est également identifié dans la littérature comme un facteur d'importance dans le succès des projets collaboratifs et caractérise les modes

de fonctionnement réellement collaboratifs (Calamel, Defélix et al. 2011; Dietrich, Eskerod et al. 2010). Par ailleurs, il est souvent traité de façon imbriquée au concept de confiance mutuelle dans la littérature. Ainsi, certains auteurs affirment que l'engagement est construit grâce à des interactions répétées sur une période de temps indéfinie, ce qui permet ultimement de développer la confiance mutuelle (Calamel *et al.*, 2011).

Plusieurs facteurs ayant un impact sur l'engagement des collaborateurs sont également identifiés dans la littérature. Selon Grant et Baden-Fuller (1995), afin de développer l'engagement des acteurs de la collaboration, ceux-ci doivent percevoir une interdépendance entre les parties, doivent croire aux avantages rendus possibles par la collaboration et doivent développer une définition ou une compréhension commune du problème ou de l'élément déclencheur de la collaboration. La constance de l'engagement est aussi identifiée dans la littérature. Ainsi, selon Ring et Van de Ven (1994), si l'engagement ou le niveau d'intensité de cet engagement est perturbé par une partie ou par l'autre, des structures formelles plus élaborées devront probablement être mises en place dans les cycles subséquents du projet collaboratif, ce qui pourrait nuire à l'efficacité de la collaboration. La durée des relations entre les parties est également considérée comme ayant un impact sur l'engagement. En effet, selon Ring et Van de Ven (1994), avec le temps, l'engagement des collaborateurs crée des relations pluralistes qui diminuent le risque qu'une brèche dans l'engagement d'un collaborateur nuise au projet collaboratif. L'engagement revêt donc une importance particulière aux phases initiales du projet collaboratif.

2.3.3 La communication entre collaborateurs

Tout comme la confiance mutuelle et l'engagement, la bonne communication entre partenaires est largement identifiée comme facteur facilitant la collaboration dans le

cadre de projets collaboratifs (Calamel *et al.*, 2011 ; Ko, To, Zhang, Ngai et Chan, 2011). On définit la bonne communication comme étant une communication suffisante, ouverte et qui permet un échange d'information efficace entre les acteurs collaboratifs (Dietrich *et al.*, 2010). La communication est identifiée comme un facteur indissociable du succès de la collaboration, et les échecs relatifs aux communications constituent des obstacles majeurs à l'atteinte des objectifs des équipes-projets (Ko *et al.*, 2011).

Quelques facteurs ayant un impact sur la bonne communication entre collaborateurs sont identifiés dans la littérature. D'abord, la colocation des acteurs collaboratifs est perçue comme un facteur permettant la communication efficace de l'information (Dietrich *et al.*, 2010). Cuijpers *et al.* (2011) ont, quant à eux, démontré que les organisations devraient investir dans des technologies de l'information et de communication, sans oublier d'investir dans des espaces de rencontres communs, afin d'accroître le nombre d'interactions entre les membres et ainsi faciliter l'échange d'information. Finalement, les gestionnaires des équipes collaboratives ont intérêt à garder les canaux de communication ouverts en tout temps. En effet, cette ouverture permet de supporter et de guider les membres des équipes et démontre une constance de la part des gestionnaires (Butterfield *et al.*, 2004).

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre permet d'expliciter la méthodologie retenue afin de supporter cette recherche. En nous basant sur les fondements de la littérature, nous présentons dans un premier temps les origines de cette recherche avant d'en préciser l'objet. Dans un deuxième temps, La stratégie de recherche est exposée. Nous justifions dans un troisième temps l'utilisation de l'étude de cas avant de détailler son protocole de réalisation. Pour conclure, la collecte et l'analyse des données sont présentées.

Tableau 3-1
Description méthodologique sommaire des deux cas

	CAS A	CAS B
Nombre d'entrevues	6 (2 entrevues inutilisables)	4
Date des entrevues	Janvier 2012	Octobre 2012
Méthode de conduite	Entretiens face à face	Entretiens téléphoniques
Durée des entrevues	Entre 50 minutes et 1 heure 17 minutes	Entre 39 minutes et 51 minutes
Profil des répondants	Gestionnaires	Représentants des secteurs public et privé
Méthode d'extraction des données	Enregistrement des entretiens et verbatim	Enregistrement des entretiens et verbatim

3.1. Origine de la recherche

À titre d'étudiants à la maîtrise en gestion de projets, nous avons, avant d'entamer notre projet de recherche, participé à une portion des travaux menés par le groupe de recherche *Partenariat pour l'Analyse et la Recherche sur le Thème de l'Innovation et de la Collaboration en Contexte de Projets* (PARTICIP). Ce groupe, dirigé par trois chercheurs provenant de l'ESG UQAM, de la Polytechnique de Montréal et de la Faculté de l'aménagement de l'Université de Montréal, a pour objectif d'approfondir les connaissances et construire de nouveaux savoirs sur les relations entre la collaboration et l'innovation en contexte de projets complexes. Plus précisément, les recherches menées par le groupe visent à identifier des mécanismes et des structures de collaboration qui favorisent l'innovation en situation de projet en plus de proposer des méthodes et des structures innovantes qui favorisent la collaboration entre les diverses parties prenantes.

Cette connexion au groupe PARTICIP a influencé de diverses façons le déroulement de notre recherche. D'abord, le thème des capacités à collaborer dans les projets d'innovation, thème retenu dans le cadre de cette recherche, s'inscrit dans le cadre des travaux menés par les chercheurs du groupe PARTICIP. Ensuite, la proximité avec les chercheurs de PARTICIP a induit certains avantages au processus créatif et aux activités reliées au déroulement de la présente recherche. Bien entendu, cette proximité nous a donné accès à une quantité de sources d'information de qualité, que ce soit sous la forme d'articles publiés par les chercheurs, de bases de données d'articles, de discussions informelles ou de conférences organisées par le groupe PARTICIP. Il aurait été considérablement plus difficile, quoique non impossible, d'accéder à de l'information de cette qualité à titre de chercheur travaillant de manière entièrement autonome. Cette proximité nous a également permis d'accéder au terrain tôt dans le processus de recherche et de manière soutenue tout au long de l'étude. En effet, la première étude menée sur le terrain s'est arrimée à un projet de

recherche du groupe PARTICIP. Notre intention étant d'apporter aux praticiens de nouvelles perspectives managériales, cet accès précoce au terrain fut primordial. En effet, l'« établissement d'un tel réseau entre le milieu de recherche et le milieu de pratique tout au long du processus de recherche s'avère une condition importante au transfert des connaissances » (Gélinas et Pilon, 1994). La question de recherche a ainsi été grandement influencée par des considérations pratiques soulevées par les acteurs rencontrés au cours des entretiens.

3.2. Objet de la recherche

Nous proposons comme objectif principal de cette recherche l'exploration des capacités de collaboration dans le cadre de projets d'innovation, et ce, en faisant la distinction entre les contextes de collaboration interorganisationnelle et intraorganisationnelle. Nous cherchons, parallèlement, à développer les connaissances concernant *l'opérationnalisation des capacités de collaboration* et à mieux comprendre comment s'opérationnalisent les capacités de collaboration grâce à des mécanismes de collaboration adaptés à ces deux modalités de projets collaboratifs, soit les dynamiques interorganisationnelles et intraorganisationnelles.

Ces objectifs ont été identifiés suite à la conduite de la revue de la littérature. Celle-ci nous a permis de distinguer un état inégal des connaissances dans les études traitant de collaboration et de capacité à collaborer, autant interorganisationnelle qu'intraorganisationnelle. Dans un premier temps, la théorie sur les capacités des organisations suscite un grand intérêt dans la communauté de recherche et revêt un grand potentiel managérial. Cependant, cette théorie, dont font partie les capacités de collaboration, se trouve dans une phase préparadigmatique en ce sens qu'il existe peu de recherche ayant travaillé à son opérationnalisation (Blomqvist, 2006).

Ensuite, la revue de la littérature a démontré que le nombre d'études traitant de la collaboration interorganisationnelle surpassait celui des études abordant la collaboration intraorganisationnelle. Cependant, les recherches de certains auteurs permettent également d'établir que les entreprises qui développent une forte capacité à collaborer à l'interne amélioreront leurs chances de se retrouver au centre de futures collaborations performantes avec des acteurs externes (Miles *et al.*, 2006 ; Powell *et al.*, 1996 ; Ribeiro-Soriano et Urbano, 2008). Ainsi, la littérature illustrant les dynamiques collaboratives au sein d'environnements intraorganisationnels est sous-représentée, bien que la démonstration de son importance ait été faite.

Rappelons qu'afin de participer à l'amenuisement de limites identifiées ci-dessus, et sur la base de ces constats, nous avons identifié l'objet de recherche suivant, comme illustré au premier chapitre de ce projet de recherche (CHAPITRE I INTRODUCTION).

Étant entendu que :

- Peu de recherches quant à l'opérationnalisation des capacités, dont les capacités de collaboration, existent;
- Et que la capacité de collaboration peut être définie comme la capacité des acteurs à construire et à gérer des relations basées sur la confiance mutuelle, la communication et l'engagement (Blomqvist, 2006);

Cette recherche vise à :

- *Répertorier les mécanismes qui ont pour effet de favoriser la confiance mutuelle, la communication et l'engagement dans des contextes interorganisationnels et intraorganisationnels;*

- *Et, ainsi, participer à l'élargissement des connaissances quant à l'opérationnalisation des capacités de collaboration.*

La question générale de recherche est donc la suivante :

Quels mécanismes de collaboration, appliqués aux contextes interorganisationnels et intraorganisationnels, participent au développement d'une capacité de collaboration en favorisant la confiance mutuelle, la communication et l'engagement?

Question complémentaire :

Quelles similitudes et quelles divergences existe-t-il entre ces capacités de collaboration interorganisationnelle et intraorganisationnelle?

3.3. Stratégie de recherche : Études de cas

3.3.1. Pourquoi l'étude de cas?

L'étude de la collaboration interorganisationnelle et intraorganisationnelle dans le cadre de projets innovants s'inscrit dans une perspective constructiviste. Selon cette perspective, la société n'est pas donnée, mais construite par les relations que les individus établissent entre eux (Gagnon, 2005). Ainsi, le chercheur essaie de comprendre les agissements des acteurs étudiés en tenant compte de l'influence du milieu dans lequel ils évoluent sur leurs comportements. Notre étude se situe donc dans une telle perspective, qui impose de recourir à une méthode de recherche qualitative. Mais laquelle? Gagnon (2005) rappelle que l'étude de cas « est particulièrement appropriée pour des questions pratiques, où l'expérience des acteurs

est importante et le contexte de cette expérience essentiel à connaître. » La collaboration étant un concept qui s'articule autour de l'interaction entre acteurs, la lecture que font ces derniers de leurs expériences collaboratives est essentielle. De plus, nous faisons la distinction entre la collaboration interorganisationnelle et intraorganisationnelle, ce qui rend le contexte de la collaboration essentiel à approfondir. L'étude de cas se révèle donc être appropriée au traitement de notre problématique.

Finalement, cette étude de cas est de type exploratoire. En effet, le manque de connaissances reliées à la problématique favorise habituellement un tel type de recherche. Ainsi, pour reprendre les termes utilisés par Trudel, Simard et Vonarx (2006) la recherche exploratoire peut viser à clarifier un problème qui a été plus ou moins défini. Ce type de recherche vise donc à combler un vide, celui-ci ayant été identifié ci-dessus. La recherche exploratoire permet de baliser une réalité à étudier ou de choisir les méthodes de collectes de données les plus appropriées pour documenter les aspects de cette réalité ou encore de sélectionner des sources de données capables d'informer sur ces aspects. Le choix de ces méthodes est explicité ci-dessous.

3.3.2. Protocole de réalisation de l'étude de cas

3.3.2.1. Choix de la population

La présente recherche est supportée par deux études de cas. Les critères suivants ont été utilisés afin de sélectionner les deux organisations choisies pour ce faire :

- Organisations qui utilisent fréquemment la gestion de projet dans leur fonctionnement;

- Organisations qui évoluent en contexte collaboratif;
- Disponibilité des organisations.

Connaissance de la gestion de projet. Cette recherche étant requise par le cursus d'une maîtrise en gestion de projet, il est primordial que les répondants soient en mesure de comprendre le vocabulaire et la logique d'un environnement fonctionnant par projet. Ces connaissances approfondies des répondants doivent nous permettre de tirer des données collées à l'objet de la recherche et, par conséquent, elles doivent nous permettre en tant que chercheurs de tirer des conclusions plus pertinentes et adaptées au contexte de la gestion de projet.

Contextes collaboratifs. En parallèle de leur connaissance de la gestion de projet, les répondants devaient avoir l'habitude de travailler en contexte collaboratif et, ainsi, posséder une connaissance des dynamiques que ce contexte induit aux environnements de travail.

En plus de ces critères centraux, les organisations ont également été sélectionnées en fonction de leur disponibilité et de leur relation avec le groupe PARTICIP, comme mentionné précédemment.

3.3.2.2. Choix de l'échantillon

Les recherches qualitatives sont souvent constituées de petits échantillons, imbriqués dans leur contexte et étudiés en profondeur (Miles et Huberman, 1994). Ainsi, deux études de cas (dont une étude de cas pilote) sont menées dans des contextes de projets collaboratifs d'innovation dans le cadre de ce mémoire. L'étude de cas pilote a été effectuée au sein de l'organisation A, qui agit tel un incubateur visant le

développement de nouvelles technologies d'ingénierie (collaboration intraorganisationnelle). La seconde étude de cas a été effectuée dans le cadre d'un partenariat de collaboration interorganisationnelle entre une entreprise privée et des partenaires publics visant la construction d'une usine de biométhanisation, ici-bas appelé organisation B. Une personne ressource dans chaque organisation nous aura permis d'approcher les répondants de cette étude.

Les répondants devaient tous répondre à certains critères afin d'assurer une certaine stabilité dans les données recueillies. Une divergence trop marquée du profil des répondants aurait pu compromettre la validité et la fiabilité des données. Les caractéristiques auxquelles devaient répondre les répondants sont les suivantes :

- Travailler dans un contexte de projets d'innovation;
- Pour chaque organisation, travailler sur un même projet d'innovation en voie d'achèvement ou terminé (les projets devaient être assez avancés afin que les répondants aient une vision plus globale et objective de l'environnement collaboratif étudié).

3.3.2.3. Contact

Les contacts avec les répondants ont tous été facilités par les connexions et le réseau des membres du groupe PARTICIP. Les rencontres initiales avec l'organisation A ont donc permis d'expliquer à la direction de l'organisation le mandat de notre projet de recherche, ses objectifs et ses limites. Une personne ressource au sein de l'organisation s'est ensuite chargée de sélectionner six répondants qui répondaient aux caractéristiques déterminées pour l'échantillonnage. Malheureusement, deux des entrevues ont été effectuées à distance et l'enregistrement de mauvaise qualité qui en

a résulté nous a empêchés d'utiliser les données. Dans le cas de la seconde étude, un proche d'un membre du groupe PARTICIP s'est chargé d'entrer en contact avec les répondants et de diffuser les informations relatives à l'étude auprès de ces derniers, soit le mandat et les objectifs du projet de recherche.

3.3.2.4.Éthique de recherche

En amont de la réalisation des entretiens avec les acteurs sélectionnés, nous nous sommes assurés d'obtenir un certificat de conformité éthique. Comme la présente recherche se greffe aux activités du groupe PARTICIP, nous avons pu utiliser leur certificat d'éthique (N/Réf: Dossier CÉR – 11/12-29) afin d'entreprendre notre recherche. Un tel certificat constitue un outil essentiel à la conduite d'études de cas. Il nous a, entre autres, permis de dissiper les craintes qu'auraient pu avoir certains acteurs rencontrés quant à la confidentialité des témoignages recueillis, favorisant ainsi un climat de confiance tout en moussant la crédibilité de notre intervention. Le certificat de conformité éthique a été expliqué aux intervenants interviewés au début de chaque entretien. Nous avons ainsi verbalement expliqué à ces derniers que l'information recueillie, que ce soit par enregistrement ou par retranscription de ces enregistrements, ne serait accessible qu'aux seuls membres du groupe PARTICIP.

3.3.2.5. Type et déroulement d'entrevue

Le format de cette étude est de type exploratoire. En effet, il existe peu de recherches illustrant la manière d'opérationnaliser et de conceptualiser les capacités d'une organisation, dont les capacités de collaboration. Cette étude vise donc à participer à une meilleure compréhension du concept de capacité de collaboration et de son

opérationnalisation dans la pratique des projets innovants. Pour ce faire, les entrevues semi-dirigées nous apparaissent comme étant les plus appropriées. Ce type d'entrevue est le plus souvent utilisé dans les recherches en sciences sociales (Royer, Baribeau et Duchesne, 2009).

Les six entrevues effectuées au sein de l'organisation A ont été dirigées par deux membres du groupe PARTICIP. Nous étions néanmoins présents au cours de toutes les entrevues et avons élaboré le guide d'entretien qui sera détaillé ci-dessous. Cette formule a été retenue puisque les chercheurs du groupe PARTICIP allaient également bénéficier des données recueillies. De plus, nous avons ainsi pu nous acclimater au contexte d'entrevues semi-dirigées et en faire l'apprentissage par l'observation des deux chercheurs expérimentés. La présence de ces membres du groupe de recherche PARTICIP a également permis, à posteriori, des discussions entre les trois chercheurs qui ont permis la confrontation des interprétations subjectives de chacun, validant, en quelque sorte, les données recueillies. Les six entrevues ont été menées dans le même local de l'organisation A.

L'étude de cas menée au sein de l'organisation B a, cependant, été dirigée uniquement par nous-mêmes. Dû à la distance du projet, seules des entrevues semi-dirigées par téléphone ont été possibles. Quatre collaborateurs, dont un partenaire du privé et trois partenaires du public, ont été interrogés et le même questionnaire d'entrevue a été utilisé afin, cette fois-ci, de favoriser l'émergence de schèmes communs d'interprétation intercas.

Toutes les entrevues ont été enregistrées suite à la présentation du code d'éthique et à l'approbation des répondants. Les répondants étaient avertis que les entrevues seraient d'une durée d'environ une heure. Cependant, en fonction de l'horaire de ces derniers, les entrevues ont duré entre quarante-cinq minutes et une heure trente minutes. Au début de chaque entrevue, les motivations des ou du chercheur, les

grandes lignes du projet de recherche, ses objectifs, ainsi que le guide d'entrevue ont été expliqués aux répondants. La fin de chaque entrevue nous a permis de remercier chaque répondant, en plus de leur permettre de nous poser des questions et de leur offrir la possibilité de consulter cette recherche une fois complétée.

3.4. La collecte des données

3.4.1. Outils de collecte

La revue de littérature effectuée en amont de ce projet de recherche, les discussions avec les membres du groupe PARTICIP concernant la nature de leurs travaux, la prise de contact ainsi que les premiers échanges avec les répondants de l'organisation A (collaboration intraorganisationnelle) nous ont permis d'élaborer un questionnaire de recherche composé de quatre principales sections :

- *Description du projet*
- *Description des parties prenantes*
- *Collaboration au sein du projet*
- *Performance du projet*

Au total, ce questionnaire est constitué de 18 questions relativement ouvertes. Il a été testé au cours de l'étude de cas pilote.

Avant d'amorcer les entrevues de l'étude de cas pilote, trois séances d'observations dans l'organisation A nous ont permis de nous initier au contexte organisationnel et collaboratif de l'organisation, de faire des liens avec la revue de littérature effectuée en amont et de concevoir plus adéquatement notre outil de collecte. De plus, ces

observations participent à la validation du construit. En effet, les différentes sources permettent de multiples mesures pour un même phénomène observé selon Yin (2003). Toujours selon Yin, l'utilisation de plusieurs sources permet la triangulation et, ainsi, la vérification de la stabilité de l'interprétation des données dans diverses situations. Nous devons, cependant, spécifier que ces observations préliminaires ne font pas partie intégrante des données recueillies et analysées aux fins de cette étude.

La possibilité de nous rendre sur ce terrain s'est présentée tôt dans le processus de recherche. Plutôt que de repousser notre présence, et ainsi risquer que les participants ne soient plus disponibles ultérieurement, nous avons opté pour une étude de cas pilote. Selon Yin, R.K. (2003), une étude de cas pilote permet de raffiner le plan de collecte de données par rapport au contenu des données et à la procédure à suivre. Elle assiste l'enquêteur dans le développement de questions pertinentes et permet même un raffinement conceptuel (Yin, R.K., 2003). Les six gestionnaires de projet rencontrés en entrevues semi-dirigées ont tous travaillé sur le même projet, ce qui a facilité l'émergence de schèmes communs. Suite à ces six entrevues, nous n'avons pas estimé nécessaire de modifier le guide d'entrevue. En effet, les trois séances d'observations nous auront permis de concevoir un outil de collecte efficace. Les données recueillies au cours de l'étude de cas pilote (organisation A) seront donc analysées au même titre que les données recueillies auprès de l'organisation B. La section traitant de *la performance du projet* fut légèrement simplifiée lors des entrevues avec l'organisation B dû à la confusion qu'elle générait chez la majorité des répondants de l'organisation A. Le même guide d'entrevue a donc été utilisé dans le cadre de la seconde étude de cas auprès de l'organisation B.

3.4.2. Guide d'entrevue

Comme mentionné ci-haut, le guide d'entrevue est constitué de quatre parties qui sont décrites dans cette section.

Description du projet. Cette première section vise à comprendre l'environnement et le contexte général dans lequel le projet s'opère. Le répondant y identifie les origines du projet ainsi que les objectifs y étant attachés. Il énumère ensuite ses attentes par rapport au projet, les principales phases et livrables ainsi que les imprévus survenus et les moyens de mitiger leurs conséquences. Cette section nous permet donc d'effectuer un survol des projets, combinant des données factuelles et subjectives reçues par les répondants.

Description des parties prenantes. Cette section vise à connaître les divers acteurs attachés au projet. Le répondant doit expliquer son rôle ainsi que les rôles des autres parties prenantes. Il est ensuite amené à illustrer les interactions entre ces divers rôles, en discutant notamment des éléments qui procurent influence et légitimité au sein des équipes projet, avant de décrire le climat général qui règne au sein du projet et son évolution dans le temps.

La collaboration au sein du projet. Cette section est composée de deux sous-sections, une visant à comprendre la dynamique de la collaboration au sein des projets alors que la seconde s'intéresse aux mécanismes collaboratifs utilisés. La dynamique de la collaboration nous permet de cibler ce qui a bien et moins bien fonctionné sur le plan de la collaboration, tout en ciblant les mesures prises pour pallier les faiblesses. Finalement, constituant un thème central de ce projet de recherche et ayant une importante portée, les mécanismes de collaboration sont largement abordés au cours des entretiens.

La performance du projet. Cette dernière partie du guide d'entrevue vise à recenser la perception du répondant quant à la performance du projet en manière de collaboration.

Le gabarit du guide d'entrevue est présenté en Annexe 1.

3.5. L'analyse des données

Cette étude se base sur les recommandations de R.K. Yin(2003) en manière de stratégies méthodologiques à employer dans l'élaboration d'une étude de cas. Il propose de découper en deux étapes distinctes l'analyse des données. Cette section passe donc en revue les fondements de l'analyse intracas des données (within case analysis) et l'analyse intercas des données (comparative analysis).

Analyse intracas. Il s'agit ici d'analyser les données de chacun des cas séparément. L'importance de l'analyse intracas provient principalement d'une réalité des recherches par étude de cas : un imposant volume de données (Eisenhardt, 1989). Le volume des données est d'autant plus intimidant que la problématique de recherche est souvent ouverte, comme dans le cas de cette recherche. L'analyse intracas implique la recension détaillée des cas pour chaque site. Ces recensions sont, la plupart du temps, purement descriptives, mais demeurent essentielles à l'émergence d'*insights* (Eisenhardt, 1989). Ce type d'analyse nous permet de découvrir des tendances et des modèles qui émergent des pratiques collaboratives des deux organisations ciblées. Finalement, l'analyse intracas permet de se familiariser avec les cas individuellement, ce qui accélère ultérieurement la comparaison intercas (Eisenhardt, 1989). Concernant le traitement des données, les entrevues sont transcrites sur un outil de traitement de texte. Les transcriptions sont ensuite annotées et commentées pour y intégrer nos impressions sur l'atmosphère qui régnait durant

les entrevues et les comportements et attitudes non verbales des répondants. Il s'agit, ensuite, de codifier chaque entrevue en y relevant les thèmes récurrents et les principales idées exprimées par les répondants. Des catégories sont ensuite créées en fonction des données et de notre connaissance de la littérature. Aucun logiciel n'a été utilisé pour l'analyse des données étant donné la taille relativement petite de l'échantillon.

Analyse intercas. L'analyse intercas vient ensuite supporter l'analyse intracas. Selon Eisenhardt (1989), cette seconde étape vise à assurer que les chercheurs n'arrivent pas à de fausses conclusions en raison de biais liés au traitement de l'information. En effet, selon l'auteur, l'humain serait souvent tenté de sauter aux conclusions avec une quantité insuffisante d'information, il se laisserait influencer par la notoriété des répondants ou il délaisserait par inadvertance une partie de l'information. L'auteur propose trois stratégies d'analyse intercas. Dans le cadre de cette étude, nous identifions à partir des catégories définies à la précédente étape, les ressemblances intragroupes et les différences intergroupes. Cette technique d'analyse nous permet de cibler plus efficacement les éléments qui distinguent les contextes interorganisationnels et intraorganisationnels.

CHAPITRE IV

ANALYSE DES DONNÉES

Ce chapitre nous permet d'abord de définir les environnements dans lesquels les deux études de cas sont menées. Sont détaillés le profil des organisations, les origines et la nature des projets collaboratifs, ainsi que le profil des acteurs impliqués. Des mécanismes de collaboration sont ensuite identifiés et leur opérationnalisation est justifiée par les citations appropriées des répondants de chaque cas. Les effets de ces mécanismes sur les différents contextes collaboratifs sont ensuite intégrés à l'analyse. Ce chapitre conclut en comparant les résultats des deux études de cas afin d'en faire émerger les différences et les similitudes. Ci-dessous, un tableau illustrant sommairement les deux cas étudiés est présenté.

La méthode qualitative retenue dans le cadre de ce projet de recherche consiste en la conduite de deux études de cas. Nous avons donc mené des entrevues semi-dirigées dans deux organisations illustrant le contexte de cette recherche, soit les projets innovants collaboratifs interorganisationnels et intraorganisationnels. Le tableau 4.1 décrit sommairement les organisations et les projets à l'étude. La suite de ce chapitre analyse les données recueillies grâce aux entrevues semi-dirigées menées auprès des répondants.

Tableau 4.1 : Description sommaire des organisations et projets étudiés

	Projet A	Projet B
Type de collaboration	Collaboration intraorganisationnelle	Collaboration interorganisationnelle
Type d'organisation et secteur industriel	<ul style="list-style-type: none"> Organisation de recherche et de technologie publique Secteurs des technologies émergentes, des sciences de la vie et du génie. 	<ul style="list-style-type: none"> Partenariat entre le secteur public et le secteur privé Secteur de l'énergie et secteur public
Type de projet	<ul style="list-style-type: none"> Projet de transition organisationnelle (changement) 	<ul style="list-style-type: none"> Projet de construction d'une usine de biométhanisation
Constitution des équipes	<ul style="list-style-type: none"> Total de 40-60 ressources à temps plein Répartis en 10 sous-équipes de 3-7 personnes (10 gammes de produits) 	<ul style="list-style-type: none"> Noyau de l'équipe : 5-10 personnes
Localisation des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> Multiplés sites à travers le Canada Projet multisite 	<ul style="list-style-type: none"> 1 site (province de Québec) Collaborateurs en provenance de divers endroits au Québec

4.1. Analyse Intracas du projet A (Collaboration intraorganisationnelle)

4.1.1. Description du projet A

4.1.1.1. Profil de l'organisation

Dans le cadre de cette étude, nous avons ciblé l'organisation A afin de représenter un projet innovant de collaboration intraorganisationnelle. Il s'agit d'une organisation de recherche publique qui agit tel un incubateur visant le développement de nouveaux savoirs. Ses activités se concentrent dans les secteurs des nouvelles technologies, du

génie et des sciences de la vie. Les résultats des recherches servent à supporter les entreprises canadiennes et à les aider à faire face aux défis de la nouvelle économie en agissant comme levier leur permettant de capter de nouvelles opportunités d'affaires. Les activités de cette organisation s'étendent au Canada tout entier et la portée de leurs travaux est internationale.

L'organisation A employait, au moment de notre intervention, 3500 chercheurs et accueillait environ 1200 chercheurs invités. Elle rayonne à travers le monde en publiant des centaines d'articles scientifiques annuellement et de nombreux rapports techniques. De plus, l'organisation A travaille avec au-dessus de 200 partenaires par année et participe à autant de projets. Les résultats de ses travaux ont donné lieu à une centaine de brevets et ont catalysé la création de dizaines d'entreprises à travers le pays.

Dans une logique de rentabilité, l'organisation A, financée par des fonds publics, a récemment commencé à miser davantage sur les projets technologiques à plus forte valeur ajoutée d'un point de vue financier. Cette stratégie de développement est significativement différente de ce qui prévalait auparavant.

4.1.1.2. Origine et nature du projet collaboratif

Le projet collaboratif étudié découle de ce repositionnement et s'est traduit par l'avènement d'un fonctionnement par programmes. Notre étude cible le premier programme déployé par l'organisation. Les programmes sont constitués de divers projets et les projets sont agglomérés par gammes de produits. Chaque gamme de produits correspond à une application industrielle à forte valeur ajoutée qui fut précédemment ciblée par des clients actuels ainsi que des clients potentiels de l'organisation A. Le programme étudié comprend 10 gammes de produits. Cette

façon de fonctionner requiert une toute nouvelle organisation du travail. L'organisation n'avait jamais déployé des programmes aussi importants. Le déploiement du programme a également requis l'amalgame de ressources provenant de différents sites et de différentes unités fonctionnelles, ce qui n'était pas le cas auparavant.

Le projet vise donc, pour chaque gamme de produits, à concevoir une cartographie (*roadmap*) qui permettra tant aux clients externes qu'aux équipes à l'interne de situer les activités et projets à entreprendre pour les lignes de produits, tout en illustrant les interactions qui seront requises sur un horizon de cinq ans afin de produire les extrants souhaités. Elle permettra également des actions à plus forte valeur ajoutée. Ainsi, un groupe de chercheurs œuvrant sur une gamme de produits x nécessitant un intrant y développé par un autre groupe pourra planifier ses échéanciers en conséquence. Il s'agit d'un outil de communication qui permet d'affiner la visibilité qu'ont les acteurs internes et externes sur l'ensemble des activités de recherche d'un programme. Cette restructuration a donc pour objectif d'améliorer la visibilité, de désenclaver les équipes et de créer une synergie au sein de cette organisation habituée au travail en silo.

Ce projet a été initié à la demande de la haute direction de l'organisation A. Le programme à l'étude fut le premier à être mandaté pour réfléchir et mettre en place cette nouvelle vision organisationnelle. La demande de la haute direction fut ensuite opérationnalisée par un gestionnaire de projet qui supervise les opérations des dix gammes de produits et des chefs de ces gammes de produits. *Il est à noter qu'au cours des entrevues, certains répondants ont fait allusion à d'autres projets que celui de la cartographie afin d'illustrer leurs propos sur la collaboration au sein de l'organisation A.*

4.1.1.3. Acteurs impliqués

L'Équipe de gestion. Cette équipe se compose d'un gestionnaire de projet principal, responsable du programme et de six chefs de gamme de produits, responsables d'une ou deux gammes de produits. Le gestionnaire principal est principalement responsable de diriger les réunions de gestion, de fixer les attentes des parties prenantes, de gérer les échéanciers et de suivre le projet. Il a été mandaté par la haute direction, soit son VP et le président de l'organisation, pour diriger ce projet. Les chefs des gammes de produits sont des chercheurs qui gèrent des équipes de chercheurs. Ils ont la responsabilité de se constituer des équipes de travail afin d'élaborer la cartographie, de discuter avec des clients externes afin de faire émerger des projets concernant cette stratégie et de mobiliser les équipes à l'interne et sur d'autres sites. Ces équipes constituent l'équipe élargie.

L'équipe élargie. Au total, entre 40 et 60 individus seront appelés à collaborer aux projets qui découlent de la stratégie visant à cartographier les activités et projets du programme. De ce nombre, une trentaine d'individus, chercheurs et chefs de projets, constituent l'équipe élargie du projet. Le gestionnaire principal a souhaité mobiliser tous les chercheurs et acteurs qui allaient contribuer aux projets afin de favoriser, entre autres, leur engagement :

(...) on a essayé de mobiliser tout le monde qui allait contribuer, pour qu'ils soient embarqués, engagés, qu'ils contribuent, qu'ils comprennent, et aller chercher leur sagesse, leurs connaissances.

Ces derniers ont donc participé à plusieurs rencontres concernant le projet de cartographie afin que celui-ci bénéficie de leur expertise et de leurs connaissances.

4.1.1.4. Contexte géographique du projet A

Comme il s'agit de l'implantation d'un mode de fonctionnement par programme et que l'organisation a des bureaux dans diverses villes canadiennes, les chefs de produit pouvaient être amenés à constituer des équipes multisites. L'organisation est notamment située à Vancouver, Edmonton, Calgary, Winnipeg, Saskatoon, Toronto, Ottawa, Montréal, Halifax et St. John's. Le gestionnaire principal du programme étudié était, pour sa part, situé dans la région montréalaise, de même que trois chefs de produit. Les autres chefs de produit étaient situés dans les bureaux d'Ottawa et de Toronto.

4.1.2. Analyse des données du cas no.1

Cette recherche veut participer à la compréhension des capacités de collaboration. Rappelons que, selon Blomqvist (2006), la théorie sur les capacités des firmes, dont la capacité de collaboration, se trouve dans une phase préparadigmatique dans le sens qu'il n'existe aucun consensus quant à la conceptualisation et l'opérationnalisation des concepts centraux.

Ainsi, dans les prochains paragraphes, nous décrivons, dans un premier temps, les mécanismes de collaboration identifiés par les répondants du projet A. Ces mécanismes sont ici vus comme des actions permettant d'opérationnaliser la capacité de collaboration de l'organisation A. Ils ont soit été concrètement mis en place par la direction, soit souhaités par les répondants. En effet, une limite de l'analyse de ce premier cas consiste en la faible quantité de mécanismes mis en place dans l'organisation due, entre autres, à la nouveauté du repositionnement organisationnel en cours. Les répondants ont donc davantage identifié des mécanismes de

collaboration souhaités et, dans une moindre mesure, des mécanismes de collaboration observés.

Les mécanismes ont été identifiés en faisant émerger des deux cas étudiés des actions concrètes (souhaitées ou observées) soulevées par les répondants et qui ont agi ou qui ont eu le potentiel d'agir comme catalyseur ou facilitateur de collaboration. Ces actions illustrent donc l'opérationnalisation des mécanismes de collaboration et leur recensement participe à l'élargissement des connaissances concernant les capacités de collaboration. Une fois ces actions identifiées, nous les avons regroupées en six mécanismes identiques pour les deux cas, afin de faciliter la comparaison entre ceux-ci. Les six mécanismes identifiés sont les suivants :

1. Définir les règles de communication
2. Établir le fonctionnement des équipes en mode projet
3. Définir les objectifs et les attentes
4. Uniformiser les cultures organisationnelles
5. Définir les rôles et responsabilités
6. Former les équipes en fonction des profils

Ces mécanismes trouvent écho dans la littérature. En effet, selon les recherches de Calamel *et al.* (2011), plusieurs facteurs sont considérés comme étant primordiaux au succès des projets collaboratifs, notamment la définition des objectifs, la constitution des équipes, leur fonctionnement, l'allocation des rôles et une bonne communication. L'identification des mécanismes ainsi que les moyens d'opérationnalisation de ceux-ci sont justifiés par des citations des répondants qui témoignent de l'effet (observé ou souhaité) de ces actions concrètes sur la collaboration au sein du projet.

4.1.2.1. Identification des mécanismes

Mécanisme 1 : Définir des règles de communication

Le tableau 4.2 illustre le mécanisme de définition de règles de communication, précise les activités ou actions (opérationnalisation du mécanisme) observées ou souhaitées par les répondants, énonce l'effet observé ou souhaité sur l'équipe et les illustre grâce aux citations des répondants. Les actions observées sont ombragées afin de les distinguer des actions souhaitées.

Tableau 4.2
Définition des règles de communication (collaboration intraorganisationnelle)

Mécanismes	Opérationnalisation	Effets	Entrevues
Définir les règles de communication	Mettre en place des canaux de communication entre les membres de l'équipe permettant à tous les collaborateurs de s'exprimer sur le projet	-Favoriser l'appropriation du projet auprès de tous les membres, le sentiment d'appartenance, l'intérêt, l'appropriation d'une vision commune, le désir de s'engager de même que la motivation.	[...] <i>Ce n'est pas d'arriver et [de] leur imposer quelque chose [...], mais de dire ensemble, voyons sur quoi nous allons travailler de façon à ce qu'ils se sentent interpellés [...], qu'ils y croient [...]</i>
	Mettre en place des canaux de communication entre les gestionnaires et les ressources amenant plus de communications directes, une déstratification de l'appareil hiérarchique et une diminution du nombre d'intermédiaires.	-Éviter la distorsion du message (jeu du téléphone). -Faciliter une compréhension commune. -Intégrer le savoir-faire de la force de travail à la vision stratégique de l'entreprise. -Stimuler l'équipe. -Crédibiliser le management en démontrant qu'il est à l'écoute. -Favoriser le lien de confiance avec la haute	[...] <i>La frustration vient du fait qu'on a fait beaucoup de travail, et puis qu'après un mois, le management peut dire non.</i> [...] <i>Ce que j'entends de la part des ressources, c'est que le management n'a pas de considération pour eux.</i> [...] <i>Il n'y avait pas beaucoup de hiérarchie, puis le président pouvait arriver n'importe quand [...]</i> et c'était une organisation de plusieurs milliers de ressources. [...] <i>Les gens avaient l'impression que ce qu'ils faisaient, ça intéressait</i>

	direction. -Maintenir la motivation des ressources à travailler sur le projet et leur engagement.	<i>les grands patrons. [...] On a essayé de mobiliser tout le monde qui allait contribuer, pour qu'ils soient embarqués, engagés, qu'ils contribuent, qu'ils comprennent, et aller chercher leur sagesse, leurs connaissances.</i>
Communiquer les avancements (jalons).	-Améliorer la compréhension (appropriation). -Éviter l'essoufflement et la perte de motivation et d'intérêt. -Favoriser la confiance.	<i>[...] Je dirais que les personnes qui se sont approprié la vision, le concept, ce sont [...] les personnes à qui je parlais le plus souvent de l'état du projet Ça fait deux ans qu'on planifie au lieu de travailler sur les projets. Les gens sont blasés. Vraiment! [...] J'ai travaillé avec certains et j'ai l'impression que ce ne sont plus les mêmes [...] J'avais des personnes très motivées [...] maintenant, j'ai l'impression d'être une locomotive qui traîne des wagons qui ont actionné leurs freins.</i>
Mettre en place des canaux de communication entre les gestionnaires des unités fonctionnelles, les départements, les secteurs, le portefeuille, etc.	-Permettre un engagement et une appropriation des enjeux organisationnels au-delà des sphères fonctionnelles pour chacun. -Éviter le travail en silo.	<i>[...] Il faut s'assurer d'avoir un mécanisme de communication à haut niveau [...] Juste pour dire où nous sommes rendus, ce qu'on fait, clarifier les jalons [...] pour qu'il y ait une appropriation, un engagement [...] Ensuite, c'est plus facile quand il y a un problème, on s'appelle, on sait où on est rendu.</i>
Mettre en place des canaux de communication avec les équipes délocalisées. Les contacts entre gestionnaires et les ressources doivent être équivalents, de même que les flux	-Prévenir une démobilitation des équipes travaillant loin des centres décisionnels -Prévenir un sentiment d'injustice et l'isolement de ces équipes. -Éviter le travail en	<i>[...] Tous les gens avec un certain pouvoir décisionnel travaillent sur ce site. [...] Les gens travaillant sur les autres sites ont vraiment l'impression d'être laissés pour compte.</i>

	d'information.	silo.	
--	----------------	-------	--

La communication, l'échange de l'information et leurs composantes ont été largement couverts dans la littérature traitant de la collaboration puisque ces éléments sont indissociables des contextes collaboratifs. En effet, l'efficacité de la collaboration entre les diverses entités d'une organisation dépend de la qualité de la communication entre les équipes (Christiansen et Vendelo, 2003 ; Ko *et al.*, 2011). Qui plus est, pour être de qualité, la communication doit être suffisante, être ouverte et permettre l'échange de l'information efficacement (Dietrich *et al.*, 2010). La définition des règles de communication est donc primordiale au succès des projets collaboratifs et constitue le premier mécanisme de collaboration identifié par les répondants de l'organisation A.

Selon les chefs de produit, ce mécanisme est trop peu intégré aux pratiques organisationnelles et favoriserait grandement la collaboration si la direction et le gestionnaire principal développaient des canaux de communications plus souples et ouverts afin de permettre à tous les collaborateurs de s'exprimer. Ces observations, liées à la souplesse des plateformes de communication, trouvent écho dans la littérature. En effet, plus les structures sont rigides et bureaucratiques, plus il est difficile d'échanger et d'utiliser un volume élevé d'information, alimentant ainsi l'incertitude au sein des équipes (Cuijpers *et al.*, 2011). Un répondant se souvient d'une expérience antérieure dans une autre organisation où les règles étaient plus souples :

(...) Il n'y avait pas beaucoup de hiérarchie, puis le président pouvait arriver n'importe quand (...) et c'était une organisation de plusieurs milliers de ressources. (...) Les gens avaient l'impression que ce qu'ils faisaient, ça intéressait les grands patrons.

Les chefs de produit ont mis l'accent sur l'importance d'encadrer les règles de communication par la mise en place de canaux de communication. Ces canaux doivent encadrer la communication entre les membres des équipes, entre les membres des équipes et leurs supérieurs ainsi qu'entre les supérieurs des différents programmes et avec les équipes délocalisées. Selon les chefs de produit, les membres de leur équipe ont besoin de s'exprimer, de participer à l'idéation des projets et d'échanger entre eux sur les enjeux.

(...) Ce n'est pas d'arriver et de leur imposer quelque chose (...), mais de dire ensemble, voyons sur quoi nous allons travailler, de façon à ce qu'ils se sentent interpellés, qu'ils y croient.

Ko *et al.* (2011) corroborent cette affirmation et insistent sur l'importance de créer un consensus interéquipe de haut niveau comme prérequis de la collaboration, ce consensus encourageant le partage des connaissances et de l'information. Pour les mêmes raisons, les chefs de produit insistent également sur la mise en place de canaux de communication entre les équipes et leurs supérieurs hiérarchiques, soit le gestionnaire principal et la direction. Le gestionnaire principal a reconnu ce besoin :

(...) On a essayé de mobiliser tout le monde qui allait contribuer pour qu'il soit embarqué, engagé, qu'il contribue, qu'il comprenne, et [pour] aller chercher leur [sic] sagesse, leurs [sic] connaissances.

Par contre, le compte-rendu fait par un des chefs de produit quant à la perception des membres de leur équipe diffère considérablement :

(...) Ce que j'entends de la part des équipes, c'est que le management n'a pas beaucoup de considération pour eux.

Ces constats dichotomiques démontrent l'importance de mettre en place des canaux de communication entre les équipes et les gestionnaires d'une part, mais, également,

de s'assurer que ces canaux favorisent une communication directe et bidirectionnelle entre les parties. En plus de la bidirectionnalité de la communication, nous avons identifié la fréquence des échanges de flux communicationnels comme élément primordial d'un canal de communication efficace. En effet, le gestionnaire principal a admis que la fréquence de la communication influence la collaboration :

[...] Les personnes qui se sont le mieux approprié la vision, le concept [du projet], sont les personnes à qui je parlais le plus souvent de l'état du projet.

Ainsi, comme il a été établi précédemment, pour être de qualité, la communication doit être suffisante, être ouverte et permettre l'échange de l'information efficacement (Dietrich *et al.*, 2010).

Un autre aspect qui fut soulevé par le gestionnaire principal est l'importance de la mise en place de canaux de communication entre les gestionnaires principaux des différents programmes, ce qu'il s'est efforcé de faire. En effet, ce projet s'inscrivant dans la restructuration de l'organisation A et signifiant l'avènement d'un mode de fonctionnement par programme, les membres des équipes proviendraient potentiellement de programmes et d'équipes partout au pays. Le gestionnaire principal a, par ailleurs, fait allusion à ce mécanisme de communication intergestionnaire de façon éloquente :

[...] Il faut s'assurer d'avoir un mécanisme de communication à haut niveau [entre gestionnaires] juste pour dire où nous sommes rendus, ce qu'on fait, clarifier les jalons, pour qu'il y ait une appropriation, un engagement. Ensuite, c'est plus facile quand il y a un problème : on s'appelle, on sait où on est rendu.

Cette observation est pertinente et en harmonie avec les recherches de plusieurs auteurs, dont celle de Martinet et Eisenhardt (2010). Ces derniers ont trouvé que les relations entre gestionnaires de différentes unités fonctionnelles facilitent la création

d'une collaboration interdépartementale performante en améliorant la familiarité et la confiance.

Finalement, les chefs de projet ont tous soulevé l'importance de tenir compte des équipes délocalisées dans la mise en place des canaux de communication. En effet, la récente réorganisation a induit une nouvelle dynamique, soit la gestion d'équipes dispersées. La structure de tel type d'équipes soulève plusieurs défis relatifs à l'efficacité de la communication entre les membres dus à la dispersion géographique (Ko *et al.*, 2011). L'organisation A n'a pas mis de tels canaux en place efficacement et certains membres des équipes le ressentent :

*[...] Tous les gens avec un certain pouvoir décisionnel travaillent sur ce site.
[...] Les gens travaillant sur les autres sites ont vraiment l'impression d'être laissés pour compte.*

Mécanisme 2 : Établir le fonctionnement des équipes en mode projet

Le tableau 4.3 illustre le mécanisme visant à établir fonctionnement en mode projet, précise les activités ou actions (opérationnalisation du mécanisme) observées ou souhaitées par les répondants, énonce l'effet observé ou souhaité sur l'équipe et les illustre grâce aux citations des répondants. Les actions observées sont ombragées afin de les distinguer des actions souhaitées.

Tableau 4.3
Fonctionnement en mode projet (collaboration intraorganisationnelle)

Mécanisme	Opérationnalisation	Effets	Entrevue
Établir le fonctionnement en mode projet	Outiller les gestionnaires responsables des équipes pour un management efficace d'équipes multidisciplinaires (formations, lignes de conduite, meilleurs pratiques, etc.)	-Favoriser la confiance des gestionnaires en leur propre capacité à diriger et à guider ces équipes. -Clarifier le message envoyé aux ressources.	[...] <i>Le management nous demande des consortiums, par exemple, [...], mais pour moi, qui suis l'intermédiaire, je ne sens pas que j'ai les outils et le soutien pour imposer ça à mon équipe.</i>
	Aligner les critères de performance organisationnelle au mode projet	-Faciliter l'adhésion des ressources aux projets, dans de nouvelles unités et départements. -Clarifier les critères d'évaluation auprès des ressources. -Éviter la confusion. -Favoriser l'engagement.	[...] <i>C'est difficile d'avoir les gens engagés sur mes projets, c'est-à-dire d'avoir des gens qui vont considérer mon projet au même titre que le leur. C'est normal, on nous demande de fonctionner en programme, mais les critères de performance sont en portefeuille.</i>
	Faciliter le travail en face à face (par exemple des workshops, des ateliers).	-Éviter le travail en silo -Créer de nouveaux réseaux et contacts. -Favoriser la confiance. -Matérialiser et concrétiser le projet.	[...] <i>La webcam et la téléconférence, ce n'est pas à la hauteur.</i>

	Soutenir et accompagner les équipes délocalisées.	<p>-Éviter l'aliénation et la démobilitation des équipes situées à distance des centres décisionnels.</p> <p>-Assurer l'équité entre les forces de travail et une diffusion symétrique de l'information.</p> <p>-Éviter le travail en silo.</p>	<p>[...] <i>Il y avait beaucoup de jalousie : « Pourquoi tous les projets sur ce site sont acceptés et les nôtres sont tous refusés? »</i></p> <p>[...] <i>Leur réponse a été de s'isoler des programmes du site principal et de regarder comment ils pourraient monter leur propre programme [...] un programme qui sera « chez nous, pour nous ».</i></p>
	Mettre en place des outils technologiques	<p>-Permettre de communiquer l'information aux collaborateurs délocalisés en temps réel.</p>	<p><i>On a quand même de bons outils ici. Appelles conférences, c'est super facile à organiser. C'est pas [...] tout le monde [qui] peut avoir accès à un numéro pour faire intervenir n'importe qui [dans l'organisation].</i></p> <p><i>L'information sur les employés, on sait qui est où avec son numéro de téléphone. Ça, c'est quand même super bien fait.</i></p> <p><i>Vidéoconférence, on a de bons systèmes. Donc, je pense que les outils, on les a.</i></p>
	Impliquer l'ensemble des ressources dans les phases préliminaires du projet.	<p>-Favorise le buy-in et le sentiment d'appartenance au projet.</p> <p>-Faciliter la compréhension des objectifs.</p>	<p>[...] <i>Quand on développe de nouveaux programmes, même si à la fin ça implique cinquante personnes, au début, il y a seulement deux ou trois personnes qui font 90 % des travaux, et ça ne devrait pas fonctionner comme ça.</i></p> <p>[...] <i>On a essayé de mobiliser tout le monde qui allait contribuer, pour qu'ils soient embarqués, engagés, qu'ils contribuent, qu'ils comprennent, et aller</i></p>

			<i>chercher leur [sic] sagesse, leurs [sic] connaissances.</i>
--	--	--	--

Plusieurs auteurs reconnaissent l'importance d'outiller les gestionnaires pour la conduite efficace de leurs équipes-projets. Selon les auteurs, les opportunités sont nombreuses et on devrait ainsi, entre autres, faciliter le transfert des meilleures pratiques ou mettre en place des infrastructures qui faciliteront la collaboration (Cuijpers *et al.*, 2011). Ceci est d'autant plus important dans le cadre d'une restructuration, durant laquelle le niveau d'incertitude est élevé. Selon les chefs de produit, on ne les aurait pas adéquatement outillés pour faire face à ce défi :

[...] Le management nous demande des consortiums, par exemple [...], mais pour moi, qui suis l'intermédiaire, je ne sens pas que j'ai les outils et le soutien pour imposer ça à mon équipe.

De plus, des mesures de performance adaptées à la réalité de l'organisation du travail, en l'occurrence le mode projet dans une organisation par programme, devraient être mises en place et traduire les objectifs du projet (Swink, 2006). Ces mesures permettent aux équipes de partager le succès ou l'échec de leurs efforts et favorisent l'adhésion des membres de l'équipe au projet. Dans le cas de l'organisation A, les chefs de projet auraient souhaité, du moins, que les structures de performance au niveau de l'organisation ne soient pas en contradiction avec le contexte de leur projet :

[...] C'est difficile d'avoir les gens engagés sur mes projets, c'est-à-dire avoir des gens qui vont considérer mon projet au même titre que le leur. C'est normal, on nous demande de fonctionner en programme, mais les critères de performance sont en portefeuille.

La littérature insiste également sur la mise en place d'infrastructures facilitant le travail en face à face. On insiste, notamment, sur l'importance d'investir dans des espaces de rencontre partagés afin d'augmenter le nombre de rencontres entre membres de différents départements afin de faciliter l'échange d'information (Cuijpers *et al.*, 2011). En plus de faciliter l'échange d'information, ces lieux de rencontres favorisent une compréhension commune et améliorent la cohésion entre les acteurs collaboratifs (Dietrich *et al.*, 2010). L'organisation A a misé, dans le passé, sur ce type de forum dans lequel toutes les ressources étaient invitées dans le cadre de « grandes messes ». Ces forums permettaient, selon les répondants, une rare proximité entre les ressources et favorisaient l'émergence de nouveaux réseaux de contacts et d'un sentiment d'unité. Ces activités ont, depuis, été abandonnées rendant les contacts plus rares entre les ressources des différents sites. Dans l'impossibilité de créer des lieux de rencontres physiques, il est primordial de mettre en place des outils technologiques afin de soutenir les équipes dispersées, les accompagner et favoriser une communication constante avec elles. En effet, les équipes, qu'elles soient locales ou délocalisées, ont toutes un besoin commun, soit d'échanger de l'information en temps réel (Serrano et Fischer, 2007). Ces outils technologiques ont été mis en place efficacement par l'organisation A, comme en fait foi une répondante :

On a quand même de bons outils ici. Appelles conférences, c'est super facile à organiser. Ce n'est pas [...] tout le monde [qui] peut avoir accès à un numéro pour faire intervenir n'importe qui [dans l'organisation]. L'information sur les employées, on sait qui est où avec son numéro de téléphone. Ça, c'est quand même super bien fait. Vidéoconférence, on a de bons systèmes. Donc, je pense que les outils, on les a.

Cependant, comme le rappelle un autre répondant, quoique les outils soient en place, ils remplacent difficilement les effets éprouvés de la proximité physique et du face-à-face :

[...] La webcam et la téléconférence, ce n'est pas à la hauteur de ce qui est accompli quand on est face-à-face.

Dans le cas de l'organisation A, le soutien aux équipes délocalisées est considéré comme déficient par plusieurs répondants. Il apparaît que ce contexte a nui aux relations avec les équipes délocalisées qui voyaient leurs projets refusés alors que ceux des équipes situées près du centre de décisions étaient acceptés en plus grand nombre. La réponse des équipes dispersées est ainsi expliquée par un des chefs de produit :

[...] Leur réponse a été de s'isoler des programmes du site principal et de regarder comment ils pourraient monter leur propre programme [...] un programme qui sera « chez nous, pour nous ».

Mécanisme 3 : Définir les objectifs et les attentes

Le tableau 4.4 illustre le mécanisme de définition des objectifs et des attentes, précise les activités ou actions (opérationnalisation du mécanisme) observées ou souhaitées par les répondants, énonce l'effet observé ou souhaité sur l'équipe et les illustre grâce aux citations des répondants. Les actions observées sont ombragées afin de les distinguer des actions souhaitées.

Tableau 4.4
Définition des objectifs et des attentes (collaboration intraorganisationnelle)

Mécanisme	Opérationnalisation	Effets	Entrevue
Définir les objectifs et les attentes	Coordonner la formulation et la diffusion des objectifs et attentes. S'assurer que les différents acteurs du management	-S'assurer que le message reçu soit cohérent et uniforme. -Éviter la confusion et le désengagement des équipes.	<i>[...] J'aurais dû m'assurer, dès le départ, d'être présent et d'influencer le travail, lui donner un rythme régulier, diriger les</i>

	partagent et diffusent les mêmes attentes et objectifs.		<i>ressources. Je ne l'ai pas fait parce que j'ai cru que les objectifs étaient évidents [...] On souffre de ça aujourd'hui.</i>
	Rediffuser périodiquement les attentes et objectifs (ne pas supposer d'une compréhension commune) principalement aux ressources travaillant à distance des centres décisionnels et dans les cas de réorganisations majeures ou de phases qui s'étirent.	-S'assurer que les objectifs et attentes soient compris. -S'assurer que les ressources comprennent l'importance, la pertinence et l'utilité du mandat/projet (et que ça ne devienne pas : je le fais pour le faire, sans plus). -Favoriser la mobilisation, l'intérêt.	
	Assurer la stabilité des objectifs et des attentes dans le temps.	-Favoriser la confiance envers le leadership. -Permettre l'engagement à long terme.	<i>[...] Les gens deviennent frustrés [...] et disent que la direction ne sait pas ce qu'elle veut parce qu'il y a eu beaucoup de changements.</i>
	Mettre en place des échéanciers réalistes	-Maintenir la motivation et l'engagement. -Éviter le travail en silo et favoriser la formation d'équipe multidisciplinaire.	<i>[...] Quand on est pressé, on revient à notre mode par défaut, on travaille dans notre zone de confort.</i>
	Mettre en place des critères de performance transparents et équitables	-Éviter la perception de favoritisme. -Favoriser la cohésion et la confiance entre les équipes et les départements plutôt que le travail en silo.	

On se réfère abondamment à la définition des objectifs et des attentes dans la littérature en tant que facteur facilitant la collaboration. À cet effet, un manque de coordination de la diffusion des objectifs est considéré comme un frein à la collaboration (Ko *et al.*, 2011). Il est ainsi primordial de s'assurer que les objectifs

soient bien diffusés à l'ensemble des membres des équipes et compris par eux afin d'éviter le désengagement de ceux-ci. L'organisation A a eu du mal à coordonner la diffusion des objectifs du projet. À cet effet, le gestionnaire principal reconnaît une part de responsabilité dans la définition et la diffusion des objectifs :

[...] J'aurais dû m'assurer, dès le départ, d'être présent et d'influencer le travail, lui donner un rythme régulier, diriger les ressources. Je ne l'ai pas fait parce que j'ai cru que les objectifs étaient évidents [...] On souffre de ça aujourd'hui.

Cette observation est concordante avec les études de Ribeiro-Soriano et Urbano (2008) qui ont démontré que la diffusion efficace des objectifs explicites de la relation entre équipes constituait la base de la collaboration. Ils ajoutent que la communication claire des objectifs et de la vision organisationnelle assure la cohérence, la constance et favorisent la participation et l'engagement. Comme mentionné précédemment, le gestionnaire principal a également remarqué que ceux qui se sont le mieux approprié le projet étaient ceux à qui il parlait le plus souvent. La clarté des objectifs du projet induite par la fréquence des communications leur aurait donc permis une appropriation optimale du projet.

La clarté des objectifs et de la vision organisationnelle implique également une stabilité de ceux-ci dans le temps. Afin que le message soit clair et cohérent, les objectifs fondamentaux du projet doivent être définitifs et stables. Un répondant a d'ailleurs indiqué :

[...] Les gens deviennent frustrés [...] et disent que la direction ne sait pas ce qu'elle veut parce qu'il y a eu beaucoup de changements.

Quoique ces changements puissent être nécessaires, la frustration des membres des équipes illustre qu'on ne s'est pas assuré que toutes les parties comprenaient la nature du projet. Cette observation concorde avec les résultats de Calamel *et al.* (2011) qui

indiquent que l'entente commune entre les parties concernant les objectifs est le facteur de succès le plus déterminant de la collaboration.

On traite peu des attentes dans la littérature. Néanmoins, certains répondants ont mis l'accent sur le réalisme des échéanciers. Un répondant en a ainsi illustré l'importance :

[(...) Quand on est pressé, on revient à notre mode par défaut, on travaille dans notre zone de confort. (...) Je n'ai pas été cherché du monde à l'extérieur de notre site parce que l'échéance était courte (...) Donc, je suis allé avec une équipe un peu plus classique.

L'importance de mettre en place des critères de performance clairs, équitables et transparents est également soulevée.

Mécanisme 4 : Uniformiser les cultures organisationnelles

Le tableau 4.5 illustre le mécanisme d'uniformisation des cultures organisationnelles, précise les activités ou actions (opérationnalisation du mécanisme) observées ou souhaitées par les répondants, énonce l'effet observé ou souhaité sur l'équipe et les illustre grâce aux citations des répondants. Les actions observées sont ombragées afin de les distinguer des actions souhaitées.

Tableau 4.5

Uniformisation des cultures organisationnelles (collaboration intraorganisationnelle)

Mécanisme	Opérationnalisation	Effets	Entrevues
Uniformiser les cultures	Multiplier les grands rassemblements Comme les <<Grandes messes>>	-Favoriser la circulation des idées, le décloisonnement des	

organisationnelles	et les workshops réunissant l'ensemble des effectifs.	entités et la confiance.	
	Faciliter les échanges et la mobilité des ressources, placer les membres de l'équipe sous un même toit.	-Échanger sur les méthodes de travail. -Uniformiser les méthodes de travail sur le plan organisationnel et les pratiques. -Favoriser la confiance et le réseautage.	
	Mettre en place des outils uniformes panorganisationnels. Les nouveaux projets, les nouvelles ressources, les réussites, les bonnes pratiques et le développement des affaires sont annoncés dans une infolettre, par exemple.	-Créer une culture organisationnelle plus forte. -Faire un message cohérent et s'assurer que toutes les ressources soient informées en même temps.	[...] Une équipe de huit personnes a huit représentations différentes de ce qui doit être fait, de comment ça doit être fait [...] C'est pour ça qu'on a besoin d'outils de communication clairs, où tout le monde voit les mêmes mots, les mêmes schémas, les mêmes flèches [...]

Plusieurs auteurs ont illustré l'importance d'œuvrer au développement d'une culture organisationnelle commune, malgré les difficultés qui y sont souvent associées. En effet, les départements fonctionnels peuvent devenir trop spécialisés et s'isoler du reste de l'organisation (Ribeiro-Soriano et Urbano, 2008). Les équipes de travail interfonctionnelles peuvent fournir une plateforme de communication capable de permettre des cultures organisationnelles plus intégrées et stratégiquement alignées (Ribeiro-Soriano et Urbano, 2008). Un répondant illustre l'état de la situation en abordant le sentiment d'appartenance ressenti dans son équipe :

[...] Je ne sens pas de sentiment d'appartenance [...] peut-être au niveau du groupe fonctionnel, mais jamais au niveau de l'organisation.

Puisque l'organisation A est relativement néophyte en matière de travail en équipe interfonctionnelle, il n'est pas étonnant de constater chez les répondants un vif désir d'uniformisation des cultures organisationnelles. On identifie, par exemple, l'organisation de grands rassemblements permettant à toutes les ressources de se rencontrer ponctuellement. Ceux-ci étaient monnaie courante dans le passé et leur disparition dans un contexte où on demande la formation d'équipes interfonctionnelles a laissé quelques répondants perplexes.

L'uniformisation des cultures organisationnelles est également essentielle puisque la collaboration interdépartementale ralentit le traitement de l'information. En effet, les départements ou unités fonctionnelles adhèrent à différents principes opérationnels, visent l'atteinte de différents objectifs (Swink, 2006) et parlent différents jargons techniques (Miles *et al.*, 2006). L'organisation A, et le gestionnaire principal en tête, a souhaité mettre en place l'outil de cartographie pour répondre à ces défis. Cet outil panorganisationnel visait justement à ce que malgré les différences induites par l'appartenance à une unité fonctionnelle ou à un groupe, le projet et ses visées allaient être compris de tous de manière concordante :

[...] Une équipe de huit personnes a huit représentations différentes de ce qui doit être fait, de comment ça doit être fait [...] C'est pour ça qu'on a besoin d'outils de communication clairs, où tout le monde voit les mêmes mots, les mêmes schémas, les mêmes flèches.

Mécanisme 5 : Définir les rôles et responsabilités

Le tableau 4.6 illustre le mécanisme de définition des rôles et responsabilités, précise les activités ou actions (opérationnalisation du mécanisme) observées ou souhaitées par les répondants, énonce l'effet observé ou souhaité sur l'équipe et les illustre grâce aux citations des répondants. Les actions observées sont ombragées afin de les distinguer des actions souhaitées.

Tableau 4.6
Définition des rôles et responsabilités (collaboration intraorganisationnelle)

Mécanisme	Opérationnalisation	Effets	Entrevue
Définir les rôles et responsabilités	Assurer la disponibilité d'une personne ressource, à la base de l'idéation du projet, surtout aux phases initiales du projet.	-Faciliter l'appropriation et la compréhension du projet et des rôles par les membres de l'équipe. -Favoriser une compréhension commune.	
	Coordonner la diffusion des rôles et responsabilités entre gestionnaires.	-Éviter une distorsion du message. -Permettre aux gestionnaires intermédiaires de véhiculer le même message. -Éviter la confusion.	[...] <i>Du vacillement dans le haut, ça se traduit par une bombe vers le bas.</i>

La définition des rôles et responsabilités est un sujet légèrement abordé dans la littérature sur la collaboration intraorganisationnelle. On illustre notamment l'importance de coordonner entre gestionnaires impliqués dans le projet la définition des rôles et responsabilités des membres de l'équipe. On suggère, par exemple, de rassembler les gestionnaires aux phases initiales du projet et de les faire signer un document qui officialise les rôles et responsabilités (Allred *et al.*, 2011). L'efficacité de la collaboration entre unités fonctionnelles dépend également de la bonne coordination des rôles de chacun (Ko *et al.*, 2011).

Comme il a été soulevé plus haut, le gestionnaire principal a pris une part du blâme dans la faible appropriation par les membres des équipes du projet de cartographie. Il illustre ainsi l'impact que peut avoir une coordination déficiente entre gestionnaires sur l'ensemble des effectifs d'un projet :

[...] *Du vacillement dans le haut, ça se traduit inévitablement par une bombe vers le bas.*

Les répondants ont ainsi suggéré qu'il serait fort important de s'assurer qu'une personne à la base de l'idéation du projet soit disponible afin d'assurer que tous les membres des équipes comprennent leur rôle spécialement aux phases de démarrage du projet. Finalement, les répondants identifient la clarté des rôles et responsabilités comme condition *sine qua non* à la performance et au succès de la collaboration au sein des équipes.

Mécanisme 6 : Former les équipes en fonction des profils

Le tableau 4.7 illustre le mécanisme de formation des équipes, précise les activités ou actions (opérationnalisation du mécanisme) observées ou souhaitées par les répondants, énonce l'effet observé ou souhaité sur l'équipe et les illustre grâce aux citations des répondants. Les actions observées sont ombragées, afin de les distinguer des actions souhaitées.

Tableau 4.7

Formation des équipes en fonction des profils (collaboration intraorganisationnelle)

Mécanisme	Opérationnalisation	Effets	Entrevues
Former les équipes en fonction des profils	Cibler les ressources en fonction de leurs compétences techniques ou connaissances de manière à ce qu'elles aient le plus de valeur ajoutée possible au sein de l'équipe.	-Favoriser la confiance entre les membres. -Faciliter l'émergence d'un vocabulaire commun et de la cohésion.	

	Diffuser les profils des ressources à l'aide de bases de données et de bottins. Garder cet outil vivant et le mettre à jour.	-Cibler efficacement les ressources aux profils compatibles avec la nature du projet. -Décloisonner les unités fonctionnelles. - Favorise la confiance.	<i>Je suis certaine qu'il y a des ressources avec qui on pourrait collaborer [...], mais on ne sait pas où elles sont, ce qu'elles font.</i> <i>A4 : [...] On avait un bottin des expertises. Ça nous permettait de [...] voir qui a l'équipement, les connaissances. Cet outil est obsolète depuis des années.</i> <i>A1 : [...] Desfois, je me dis que c'est avec les gens ayant des profils complémentaires que ça fonctionne bien [...] quand l'intrant de l'un est l'extrait de l'autre [...]</i>
	Mettre en place des procédures et règles facilitant le recrutement de ressources dans d'autres unités. Élaborer les canaux de communication, les règles du jeu permettant de mettre la main rapidement sur les ressources d'autres unités, départements.	-Assurer que les équipes soient constituées des ressources les plus compétentes possible. -Sauver du temps sur le projet. -Éviter les jeux de pouvoir entre gestionnaires qui refuseraient de prêter leurs ressources.	<i>[...] Ça a pris un temps fou avant que les gens que j'avais identifiés reçoivent une note disant qu'on leur demandait de participer au projet.</i> <i>[...] Certains m'ont dit « écoute, je ne peux pas revenir à une autre réunion de ce projet, mon patron ne veut pas ».</i>

Plusieurs auteurs affirment que la formation des équipes en fonction du profil de compétence de ses membres participe positivement à la création de liens harmonieux et à l'efficacité de la collaboration (Ahuja, 2000 ; Škerlavaj *et al.*, 2010). Ainsi, faciliter la création de liens solides entre membres des équipes est essentiel puisqu'il est reconnu que la collaboration entre départements est associée à des conséquences

négatives telles des conflits quant aux prêts de ressources au projet (Ahuja, 2000). La concordance des profils peut ainsi participer à la mitigation de ces risques.

L'organisation A a pris conscience du bénéfice potentiel à accorder une attention particulière aux profils des membres des équipes, du moins dans le cadre du projet étudié dans la présente recherche. En effet, le gestionnaire a donné la latitude nécessaire aux chefs de produit afin que ceux-ci forment leurs équipes avec les membres qu'ils jugeaient appropriés en fonction de leurs compétences et de leur potentiel à ajouter de la valeur aux équipes. Un répondant a ainsi illustré sa capacité à former son équipe en fonction du profil de ses membres :

[...] Dans l'équipe que je vais former, je m'arrange pour avoir les experts, puis un peu plus, pour aussi avoir [...] des idées auxquelles on ne penserait pas et auxquelles les gens qui sont tout le temps là-dedans ne pensent pas.

Il est aussi reconnu dans la littérature que la proximité est un important antécédent à la structuration de réseaux collaboratifs intraorganisationnels. Les similarités de mandats et de niveaux hiérarchiques peuvent faciliter les relations, tout comme la proximité géographique et culturelle (Škerlavaj *et al.*, 2010). À cet effet, des règles doivent être mises en place afin de faciliter la formation d'équipes réunissant des membres de diverses unités fonctionnelles. Ainsi, les répondants ont tous signifié leur inconfort quant aux procédures de recrutement des ressources à l'extérieur de leur unité fonctionnelle. Selon eux, les règles devraient être clarifiées et encadrées adéquatement de façon à faciliter la formation de leurs équipes.

[...] ça a pris un temps fou avant que les gens que j'avais identifiés reçoivent une note leur disant qu'on leur demandait de participer à mon projet.

Qui plus est, il arrive que, lorsque les gens sont identifiés et avertis de leur participation au projet, l'ambiguïté des règles participe à leur désengagement de facto.

[...] certains m'ont dit « écoute, je ne peux pas revenir à une autre réunion de ce projet, mon patron ne veut pas. »

Les répondants mettent également en relief l'importance de faciliter l'identification et la localisation des profils. En effet, malgré le fait qu'on leur ait donné la flexibilité nécessaire à la formation des équipes, les chefs de produit ont identifié, en plus de l'absence de règles claires, le peu de visibilité qu'ils ont quant à l'existence même de certains profils comme un irritant et un frein à l'efficacité de la collaboration. Plusieurs répondants ont, ainsi, vanté les mérites d'un outil qui existait précédemment, soit une base de données, un bottin des ressources de l'organisation contenant les qualifications et profils de tous les employés. Cet outil doit être vivant afin de refléter adéquatement et en temps réel le pool des ressources de l'organisation A.

[...] on avait un bottin des expertises. Ça nous permettait de voir qui a l'équipement, les connaissances. Cet outil est malheureusement obsolète depuis des années.

4.1.2.2. Les effets des mécanismes sur la collaboration intraorganisationnelle

Dans un premier temps, rappelons brièvement l'objectif de ce projet de recherche. Plusieurs études ont permis de démontrer l'importance des capacités de collaboration pour les organisations contemporaines. Cependant, peu de recherches se sont penchées sur l'opérationnalisation de ces capacités. Étant donné qu'une capacité de collaboration est définie comme la *capacité des acteurs à construire et [à] gérer des*

relations basées sur la confiance mutuelle, la communication et l'engagement (Kirsi (Blomqvist, 2006), ce projet de recherche s'efforce de répertorier les mécanismes qui favorisent la confiance, l'engagement et la communication afin de participer à l'élargissement des connaissances et à l'opérationnalisation de la théorie sur les capacités de collaboration. Cette section d'analyse des données permet donc de mieux comprendre comment le contexte de l'organisation A, en particulier les actions observées ou souhaitées, a pu favoriser ou nuire à la confiance mutuelle, à l'engagement et à la bonne communication.

Rappelons également que, dans le cas de l'organisation A, plusieurs moyens d'opérationnalisation des mécanismes identifiés sont souhaités par les répondants et n'ont pas été concrètement observés dans le cadre de ce projet collaboratif. Le tableau 4.8 illustre sommairement les actions observées et souhaitées en fonction des six mécanismes.

Tableau 4.8
Identification sommaire des actions observées et souhaitées en fonction des mécanismes

Mécanismes	Actions observées	Actions souhaitées	Total
Définir des règles de communication	2	3	5
Établir le fonctionnement en mode projet	1	5	6
Définir les objectifs et les attentes	0	5	5
Uniformiser les cultures organisationnelles	1	2	3
Définir les rôles et responsabilités	0	3	3
Former les équipes en fonction des profils	1	2	3
Total	5	20	25

Premièrement, il est possible d'observer que seulement cinq actions sur un total de vingt-cinq ont été concrètement observées par les répondants de l'organisation A. À l'inverse, vingt actions sont souhaitées par les répondants et n'étaient pas mises en place au sein de l'organisation au moment des entrevues. Les actions observées sont réparties dans cinq des six mécanismes identifiés, soit les mécanismes consistant à définir les règles de communication, à établir le fonctionnement en mode projet, à uniformiser les cultures organisationnelles, à définir les rôles et responsabilités et à former les équipes en fonction des profils. Aucune action concrète concernant le mécanisme de définition des objectifs et des attentes n'a été observée par l'ensemble des répondants. Ci-dessous, nous analysons, dans un premier temps, les six actions observées (ou opérationnalisation des mécanismes) afin de déterminer l'effet des mécanismes sur la confiance mutuelle, l'engagement et la communication.

Mécanisme 1 : Définir les règles de communication

Le premier mécanisme identifié consiste en la définition de règles de communication. Dans le cadre des entrevues, les répondants de l'organisation A ont identifié cinq moyens ou actions capables d'opérationnaliser ce mécanisme. De ce nombre, seulement deux ont été observés et les trois autres ont été souhaités par les répondants. Les deux actions observées sont la mise en place de canaux de communication entre les membres des équipes et la mise en place de canaux de communications entre les gestionnaires des unités fonctionnelles. Parallèlement, les répondants ont identifié trois actions souhaitées, soit la mise en place de canaux de communication entre les gestionnaires et les ressources, la communication des avancements du projet et la mise en place de canaux de communication entre les équipes délocalisées et locales.

Certains éléments identifiés dans la revue de littérature trouvent écho dans l'analyse des résultats de ce premier mécanisme. En effet, Martin et Eisenhardt (2010) affirment que les interactions sociales entre les gestionnaires fonctionnels peuvent améliorer la qualité et la performance de la collaboration intraorganisationnelle en développant un sentiment de confiance mutuelle. La mise en place de canaux de communication entre gestionnaires a effectivement permis, selon les dires du gestionnaire principal, de faciliter les interactions avec ses équivalents. Toujours selon le gestionnaire principal, en plus de favoriser la confiance, ces canaux de communications ont permis de susciter l'engagement en facilitant l'échange d'information à haut niveau, dont l'avancement du projet. En effet, selon Grant et Baden-Fuller (1995) les interactions répétées entre gestionnaires sur une période de temps indéfinie permettent de construire l'engagement. Ces canaux ont également favorisé une bonne communication puisque l'information échangée entre les gestionnaires est suffisante et efficace (Dietrich *et al.*, 2010).

Inversement, certaines barrières à la collaboration peuvent être imputées à l'absence de mécanismes. En effet, si les canaux de communication entre gestionnaires sont efficaces et favorisent la confiance mutuelle, l'engagement et la bonne communication, l'absence de canaux similaires avec le reste des ressources constitue une barrière à la collaboration. L'état de l'avancement du projet est communiqué à un nombre restreint de collaborateurs. Ainsi, ces quelques ressources se sont approprié la vision et leur compréhension du projet a facilité leur engagement. À l'inverse, les chefs de produit ont senti que les équipes avaient du mal à comprendre les orientations du management. De plus, de nombreux membres des équipes ont la perception que le projet s'étire et que rien n'aboutit. La communication n'est donc pas jugée suffisante et cela nuit à la motivation et à l'engagement des ressources.

Mécanisme 2 : Établir le fonctionnement en mode projet

La définition d'un mode de fonctionnement des équipes en mode projet constitue le second mécanisme identifié. Les répondants de l'organisation A ont identifié six actions en lien à ce mécanisme, dont une seule est observée et les cinq autres sont souhaitées. La mise en place d'outils technologiques est la seule action observée concrètement par les répondants dans le cadre du projet. Parallèlement, les répondants ont souhaité outiller davantage les gestionnaires, aligner les critères de performance organisationnelle au mode projet, faciliter le travail en face à face, soutenir et accompagner davantage les équipes délocalisées ainsi qu'impliquer l'ensemble des ressources.

La mise en place d'outils technologiques est largement abordée dans la littérature. Notons, par exemple, les travaux de Cuijpers *et al.* (2011) qui soutiennent que les gestionnaires devraient investir dans les technologies de l'information et de communication afin de faciliter la collaboration, en particulier avec les équipes délocalisées. Les répondants de l'organisation A ont tous souligné l'efficacité des outils technologiques déployés au sein de l'organisation et la facilité avec laquelle il a été possible de les utiliser. La qualité de ces outils ne semble toutefois pas pallier l'absence d'autres actions. Les chefs de gammes de produits déplorent, entre autres, de ne pas être adéquatement outillés pour répondre aux visées du projet, ce qui complique l'engagement des ressources travaillant sur leurs équipes. L'engagement des ressources est également compromis par des critères de performance organisationnelle en opposition aux réalités du projet. Selon Grantet Baden-Fuller (1995) les parties doivent croire aux avantages rendus possibles par la collaboration avant que se crée un sentiment d'engagement. L'incongruité relative aux critères de performance rend donc l'engagement au projet incertain et problématique. De plus, le contexte géographique de l'organisation A induit la formation d'équipes délocalisées. Plusieurs de ces équipes délocalisées, travaillant à l'extérieur du site principal où les décisions sont prises, ont choisi une attitude de repli en réaction au manque de

soutien et d'accompagnement perçu. Les chefs de produit ont également identifié l'implication de l'ensemble des ressources dans les phases préliminaires du projet comme facteur qui aurait facilité la collaboration. Les interactions répétées entre les collaborateurs permettent de progressivement construire l'engagement (Calamel *et al.*, 2011).

Mécanisme 3 : Définir les objectifs et les attentes

Le mécanisme de définition des objectifs et des attentes constitue le troisième mécanisme de collaboration et les répondants ont identifié cinq actions relatives à ce mécanisme. L'ensemble des actions sont souhaitées plutôt qu'observées. Ainsi, les répondants auraient souhaité coordonner la formulation et la diffusion des objectifs et attentes, rediffuser périodiquement les attentes et les objectifs, assurer la stabilité des objectifs et des attentes dans le temps, mettre en place des échéanciers réalistes ainsi que mettre en place des critères de performance transparents et efficaces.

L'absence de toute action relative au mécanisme de définition des objectifs et des attentes semble avoir influencé négativement la confiance, l'engagement et la communication. Par exemple, les changements fréquents dans la définition des objectifs et des attentes du management ont nui à la confiance et à l'engagement des ressources, selon les chefs de gammes de produits. Ceci peut être expliqué par le fait que la confiance est basée sur la croyance que le collaborateur est compétent et fiable (Christiansen et Vendelo, 2003). Des changements fréquents d'orientation ébranlent la conviction que l'action du management est fiable, nuisant, du même coup, au lien de confiance entre les ressources et le management. L'engagement, quant à lui, est en partie créé lorsqu'une définition ou une compréhension commune du problème ou de l'élément déclencheur de la collaboration est développée (Grant et Baden-Fuller, 1995). Encore une fois, des changements fréquents d'orientation quant aux objectifs et attentes nuisent à l'atteinte de cette compréhension commune et, conséquemment, à l'engagement et à la motivation des ressources.

Mécanisme 4 : Uniformiser les cultures organisationnelles

Le mécanisme d'uniformisation des cultures organisationnelles a permis d'identifier trois actions au fil des entretiens, desquelles une seule a été observée par les répondants. Il s'agit de la mise en place d'outils uniformes panorganisationnels. Les actions souhaitées concernent la multiplication des événements réunissant l'ensemble des ressources de l'organisation et la facilitation des échanges et de la mobilité des ressources.

Škerlavaj *et al.* (2010) reconnaissent les apports de la proximité géographique en lien avec ses impacts sur l'apprentissage et la performance de la collaboration. Les répondants de l'organisation A ont identifié le peu d'occasions de rencontre panorganisationnelle comme un facteur pouvant nuire à la collaboration. Les ressources étant éparpillées à la grandeur du Canada, les opportunités de rencontres en face à face sont plutôt rares pour de nombreuses ressources. Comme les changements mis en place par l'organisation A impliquent la formation d'équipes multi sites, un nombre accru d'interactions bénéficierait à la collaboration en favorisant, entre autres, la confiance mutuelle. En effet, les interactions fréquentes permettent, au fil du temps, de faciliter la confiance en substituant des contrats psychologiques informels à des contrats formels (Ring et Van de Ven, 1994) et en favorisant la familiarité entre collaborateurs (Martin et Eisenhardt, 2010). Ces interactions répétées favoriseraient également l'engagement des ressources (Calamel *et al.*, 2011). Ces interactions entre ressources permettraient également une communication efficace. En effet, la colocation des acteurs collaboratifs est perçue comme un facteur permettant la communication efficace de l'information (Cuijpers *et al.*, 2011 ; Dietrich *et al.*, 2010). Le projet à l'étude, soit l'exercice de cartographie, consiste en la mise en place d'un outil de communication panorganisationnel qui doit permettre d'uniformiser les cultures organisationnelles dans un environnement habitué au travail en silo. Cependant, à lui seul, cet outil ne semble pas réussir à uniformiser les cultures pour plusieurs raisons, ni même conscientiser ou sensibiliser

à la culture de l'autre. Notons, entre autres, comme il a été illustré précédemment, le flou entourant les objectifs du projet et la communication déficiente faite aux ressources des équipes de projet.

Mécanisme 5 : Définir les rôles et responsabilités

Le cinquième mécanisme de collaboration consiste, quant à lui, en la définition des rôles et responsabilités des membres des projets collaboratifs. Les répondants ont lié trois actions à ce mécanisme et toutes ne sont que souhaitées. Ainsi, les actions de formulation claire des rôles et responsabilités, la disponibilité d'une personne ressource et la coordination de la diffusion des rôles et responsabilités entre les gestionnaires sont toutes souhaitées.

Dans ce cas, l'absence d'actions concrètes supportant un mécanisme de définition des rôles et responsabilités semble avoir principalement affecté l'engagement. Certaines ressources s'étant vu interdire de travailler sur le projet par leur supérieur fonctionnel, le niveau d'engagement a été perturbé. Des structures formelles ont donc dû être mises en place. Ces structures formelles complexes sont vues comme un facteur pouvant nuire à l'efficacité de la collaboration (Ring et Van de Ven, 1994).

Mécanisme 6 : Former les équipes en fonction des profils

Finalement, le dernier mécanisme consiste en la formation des équipes en fonction des profils. Trois actions ont été identifiées par les répondants de l'organisation A. De ce nombre, une action est observée, soit le ciblage des ressources en fonction de leurs compétences techniques et deux sont souhaitées, soit la diffusion des profils des ressources et la mise en place de procédures et de règles facilitant le recrutement des ressources ciblées dans d'autres unités.

Une attention particulière a été mise sur la constitution d'équipes basée sur le profil de compétences des membres. Ceci a permis de favoriser la confiance mutuelle au sein des équipes. En effet, la compétence des parties prenantes d'un projet collaboratif favorise la confiance (Christiansen et Vendelo, 2003). Cependant, l'organisation A compte des centaines de ressources et peu de moyens d'identifier ou de localiser les ressources en fonction de leur profil. Les gestionnaires forment donc leurs équipes au meilleur de leurs connaissances. Des ressources plus qualifiées pourraient donc exister au sein de l'organisation sans que les gestionnaires ne soient conscients de leur existence. Quoique la formation des équipes en fonction des compétences soit monnaie courante, selon les chefs de gamme de produits, une base de données mise à jour fréquemment, par exemple, permettrait d'améliorer le processus de formation des équipes. Finalement, les répondants estiment que le recrutement des ressources dans d'autres départements est problématique. Plusieurs gestionnaires refusent de prêter leurs ressources au projet à l'étude. À cet effet, plusieurs auteurs soutiennent que les gestionnaires fonctionnels pourraient être tentés de s'engager dans des comportements centrés sur leur propre département et que des incitatifs panorganisationnels pourraient mitiger ce risque (Martin et Eisenhardt, 2010 ; Škerlavaj *et al.*, 2010).

4.2. Analyse Intra-Cas du projet B (Collaboration interorganisationnelle)

4.2.1. Description du projet B

4.2.1.1. Profil de l'organisation

L'étude de l'organisation B met, quant à elle, en évidence un projet innovant de collaboration interorganisationnelle. La collaboration entre des acteurs provenant du secteur public et du secteur privé vise à produire de l'énergie grâce à la récupération

de résidus organiques dans une municipalité du Québec. Selon les règles de fonctionnement de ce type d'organisation, l'entité doit être contrôlée à plus de 50 % par le ou les partenaires publics alors que l'entreprise privée doit détenir au moins 20 % des parts. Cette forme d'organisation permet à la municipalité et aux MRC participantes d'accéder à l'expertise technologique du partenaire privé, tout en gardant la main mise sur le projet. Il s'agit d'une forme de gouvernance se rapprochant davantage de celle d'une entreprise privée, avec un conseil d'administration et des assemblées d'actionnaires qui permettent de s'adapter à l'évolution de l'environnement d'affaires. Le développement de ce type de structure doit être initié par le partenaire public. Ce dernier est donc le seul à pouvoir incorporer l'entreprise. Le partenaire privé est ensuite choisi par appel d'offres.

L'organisation est de taille plutôt modeste avec ses quatre représentants du secteur public, ses trois représentants du secteur privé et son unique gestionnaire de projet. Les représentants du secteur public proviennent du monde municipal et de diverses MRC du Québec géographiquement rapprochées. Des acteurs internationaux d'envergure connaissant cette structure organisationnelle et ce type de projet ont également participé au programme à titre de consultants externes. De plus, des liens constants ont dû être maintenus avec des représentants du gouvernement provincial, entre autres, avec le ministère de l'Environnement.

4.2.1.2. Origine et nature du projet collaboratif

Le projet a émergé d'une politique du gouvernement du Québec qui stipule qu'en 2020, les déchets organiques ne pourront plus être enfouis, forçant ainsi les municipalités à trouver une troisième voie en ce qui concerne leurs déchets organiques. Les choix s'offrant aux municipalités sont limités : on peut soit les brûler, soit les composter, ou soit en faire du gaz. Le gouvernement a donc mis en place un

programme de subvention pour aider les municipalités à mettre en place les infrastructures nécessaires au traitement des déchets organiques. Le programme fait la promotion de l'option de biométhanisation puisque 66 % de ce qui est couvert par ce programme concerne la biométhanisation. Le projet de l'organisation B s'inscrit donc dans ce contexte politique. Des acteurs locaux ont ainsi commencé les recherches portant sur le procédé de biométhanisation en identifiant des techniques éprouvées sur le marché européen.

Le projet de l'organisation B provient donc du désir de la municipalité de récupérer les matières organiques afin de les transformer en énergie. La structure retenue permet également de répondre à un second désir de la municipalité, soit de créer de nouveaux revenus. La municipalité a donc fait un appel d'offres afin de sélectionner une entreprise privée ayant l'expertise et le réseau de contacts recherché dans le domaine de la transformation des résidus organiques. Cette dernière détient 49 % des parts, faisant des acteurs du secteur public les actionnaires majoritaires.

Le projet consiste ultimement en la construction d'une usine environnementale de transformation des résidus organiques produits par la municipalité en carburant propre et moins dispendieux que le diesel. En plus de l'usine, un poste de ravitaillement doit être aménagé afin de permettre aux entreprises locales de s'y approvisionner et, ainsi, diminuer leurs coûts de transport.

4.2.1.3. Acteurs impliqués

L'équipe de gestion se compose de deux représentants de la MRC, soit deux maires, de deux représentants de la municipalité, soit le maire et le DG, de trois représentants de l'entreprise privée ainsi que d'un gestionnaire de projet. Ces derniers font partie du conseil d'administration et détiennent le pouvoir décisionnel.

Le partenaire privé

À l'origine, c'est une autre entreprise privée qui avait amorcé le projet. Elle a cependant dû vendre ses parts puisqu'elle était incapable de mener le projet à terme. L'entreprise l'ayant remplacée et qui était en place lors de nos entretiens s'est principalement chargée, d'entrée de jeu, de la gestion des affaires courantes. Elle a relancé le conseil d'administration et l'ordre du jour. Le partenaire privé s'est investi dans ce projet afin de développer un savoir-faire qu'il pourra ensuite exporter. À cet effet, il détient la propriété intellectuelle sur la technologie développée, à l'exception du territoire où se déroule le projet.

Le partenaire public

Les acteurs du secteur public sont redevables de leurs constituants. Ce projet constitue, entre autres, un moyen de créer des revenus additionnels et de favoriser le développement des entreprises locales en faisant diminuer les coûts de transport. La municipalité détient les terrains sur lesquels l'usine sera construite et gère la collecte des matières résiduelles. Les MRC accompagnent les efforts de la municipalité en matière de collecte afin d'atteindre un volume qui assurera la rentabilité du projet. Le maire et le DG de la ville, ainsi que deux représentants des MRC environnantes sont les principaux représentants du secteur public. Un gestionnaire de projet à mi-temps a rejoint l'équipe en court de route afin de faciliter la coordination du projet et les interactions entre partenaires.

Les collaborateurs

Cette équipe de gestion a dû ponctuellement interagir avec d'autres collaborateurs tels les représentants du ministère de l'environnement ainsi que des consultants externes ayant développé une technologie similaire en Europe. Ces collaborateurs ne sont pas impliqués dans la gestion quotidienne du projet.

4.2.1.4. Contexte géographique de l'organisation B

Le projet d'usine de biométhanisation de l'organisation B est situé dans le Bas-Saint-Laurent. Les partenaires publics sont tous géographiquement situés à proximité du site de l'usine, où les rencontres de l'équipe de gestion se déroulent. Le gestionnaire de projet est également situé dans la région où s'opère le projet de l'organisation B. Les partenaires privés résident, quant à eux, dans la région montréalaise. Ils se déplacent cependant régulièrement sur le site du projet afin de prendre part en personne aux réunions de l'équipe de gestion. Les collaborateurs qui ne font pas partie de l'équipe de gestion sont situés en Europe (consultants externes possédant les connaissances sur la technologie développée) et à Québec (employés de la fonction publique québécoise, notamment du ministère de l'Environnement).

4.2.2. Analyse des données du cas no. 2

Rappelons que cette recherche vise, de façon générale, à améliorer les connaissances sur les capacités de collaboration et, en particulier, sur l'opérationnalisation de celles-ci. Ainsi, dans les prochains paragraphes, nous reprendrons la formule utilisée pour l'analyse des données du cas précédant. Les mécanismes de collaboration identifiés par les répondants de l'organisation B seront décrits. Encore une fois, une distinction sera faite entre les mécanismes observés et les mécanismes souhaités par les répondants. Fait à noter, le nombre de mécanismes souhaités est largement inférieur dans le cas de l'organisation B. Ainsi, la limite identifiée au premier cas, c'est-à-dire le nombre de mécanismes souhaités, est présente dans une moindre mesure dans l'organisation B.

Comme précisé dans le premier cas, l'analyse préliminaire des deux cas nous a permis d'identifier les six mêmes mécanismes pour les deux cas. Cette congruence facilitera la comparaison entre les deux cas. Rappelons que les six mécanismes identifiés sont :

- 1 Définir les règles de communication
- 2 Établir le fonctionnement des équipes en mode projet
- 3 Définir les objectifs et les attentes
- 4 Uniformiser les cultures organisationnelles
- 5 Définir les rôles et responsabilités
- 6 Former les équipes en fonction des profils

4.2.2.1. Identification des mécanismes

Mécanisme 1 : Définir les règles de communication

Le tableau 4.9 illustre le mécanisme de définition de règles de communication, précise les activités ou actions (opérationnalisation du mécanisme) observées ou souhaitées par les répondants, énonce les effets observés ou souhaités sur l'équipe et les illustre grâce aux citations des répondants. Les actions observées sont ombragées afin de les distinguer des actions souhaitées.

Tableau 4.9
Définition des règles de communication (collaboration interorganisationnelle)

Mécanisme	Opérationnalisation	Effets	Entrevues
Définir les règles de communication	Adhérer au principe « walk the talk » : ce qui est dit est fait.	-Bâtir un lien de confiance entre les partenaires. -Construire une crédibilité. -Éviter	[...] <i>Malheureusement, les anciens partenaires ont dit beaucoup de choses, mais peu se sont faites [...] il y avait un essoufflement</i>

		<p>l'essoufflement, les tensions et bâtir l'essor sur les avancements.</p> <p>-Dissiper les doutes quant aux intentions et aux compétences des partenaires.</p>	<p>[...] c'était réellement tendu.</p> <p>[...] Tout ce qu'on a promis, on l'a fait dans l'excès.</p> <p>Tranquillement, on a construit notre crédibilité.</p> <p>Si normalement, quand tu dis quelque chose, c'est crédible et tu livres, la prochaine fois, ça va mieux.</p>
	<p>Identifier un médiateur, un coordonnateur : quelqu'un qui saura faire le pont entre les champs de compétences, un facilitateur du dialogue intergroupe.</p>	<p>-Permettre l'engagement.</p> <p>-Permettre la cohésion et la confiance dans l'équipe.</p> <p>-Créer un sentiment d'équité.</p>	<p>[...] il est très pondéré</p> <p>[...] quand il n'était pas là, l'équipe s'en ressentait.</p> <p>[...] Ce qui était important, c'était de faire valoir, de partager, de réseauter nos champs d'expertise, nos connaissances.</p> <p>[...] ça nous prenait quelqu'un qui allait accepter de présider, mais qui serait également pédagogue, qui allait permettre à tout le monde de s'exprimer, d'échanger pour aller chercher le maximum. [...] il fallait être plus que la somme de chacune des parties de l'équipe.</p>
	<p>Mettre en place des canaux de communication ouverts. Permettre à l'équipe de s'exprimer dans le cadre de rencontres</p>	<p>-Permettre de garder l'intérêt et la confiance.</p> <p>-Éviter le désengagement des membres de l'équipe.</p>	<p>Les gens vivaient des frustrations, mais ne se le disaient pas. À long terme, tu as moins d'intérêt.</p>

	hebdomadaires, rencontres de suivi, etc.		
--	--	--	--

L'importance de la définition des règles de communication est également largement abordée dans la littérature traitant de la collaboration interorganisationnelle (Butterfield *et al.*, 2004 ; Christiansen et Vendelo, 2003). Les répondants de l'organisation B ont d'abord souligné l'importance d'adhérer au principe qu'un de ces derniers a surnommé *walk the talk*. Selon ce principe, tout ce qui est dit ou promis aux collaborateurs doit être accompli afin d'établir la crédibilité individuelle des acteurs participant au projet. Ce principe trouve écho dans la littérature. En effet, Butterfield *et al.* (2004) souligne l'importance pour les collaborateurs d'être consistant et réactifs aux besoins de ces derniers. Le partenaire privé a ainsi illustré son action :

[...] tout ce qu'on a promis, on l'a fait dans l'excès. Tranquillement, on a construit notre crédibilité.

De son côté, le partenaire public a ainsi illustré sa perception de l'action du partenaire privé :

Si normalement, quand tu dis quelque chose, c'est crédible et tu livres, la prochaine fois, ça va mieux.

Les répondants ont également fait référence à la pertinence et à l'utilité d'avoir une personne ressource responsable de coordonner les relations entre les membres de l'équipe, de s'assurer que les intérêts de tous soient respectés, d'agir comme facilitateur du dialogue et de s'assurer de la compréhension commune des divers acteurs en agissant tel un *traducteur* clarifiant le vocabulaire et démystifiant les

comportements et actions d'acteurs provenant de milieux diamétralement opposés. L'utilité de ce *coordonnateur* est largement abordée dans la littérature. À cet effet, il est mentionné que celui-ci peut servir en tant qu'agent de référence (referral agent) et relayer les attentes et les responsabilités, par exemple (Ahuja, 2000 ; Calamel *et al.*, 2011 ; Uzzi, 1997). Cette coordination permet également une compréhension commune des divers éléments du projet, dont les activités à accomplir et les contributions attendues (Dietrich *et al.*, 2010). L'organisation B a chargé un des répondants d'occuper cette fonction et de remplir ce mandat :

[...] ça nous prenait quelqu'un qui allait accepter de présider, mais qui serait également pédagogue, qui allait permettre à tout le monde de s'exprimer, d'échanger pour aller chercher le maximum [...]. Il fallait être plus que la somme de chacune des parties.

Les répondants ont également souligné l'importance de mettre en place des canaux de communication ouverts, en l'occurrence dans le cadre de rencontres de suivi hebdomadaires. En effet, l'organisation B a éventuellement dû corriger le tir puisqu'une telle ouverture n'existait pas :

Les gens vivaient des frustrations, mais ne se le disaient pas. À long terme, tu perds de l'intérêt.

Ces observations de la part des répondants concordent avec les données trouvées dans la littérature sur la collaboration interorganisationnelle. En effet, le succès d'une telle alliance entre partenaires requiert que les équipes mettent en place des structures, de part et d'autre, qui permettent de garder les canaux de communication ouverts en tout temps (Butterfield *et al.*, 2004).

Mécanisme 2 : Établir le fonctionnement des équipes en mode projet

Le tableau 4.10 illustre le mécanisme visant à établir le fonctionnement en mode projet, précise les activités ou actions (opérationnalisation du mécanisme) observées

ou souhaitées par les répondants, énonce les effets observés ou souhaités sur l'équipe et les illustre grâce aux citations des répondants. Les actions observées sont ombragées afin de les distinguer des actions souhaitées.

Tableau 4.10
Fonctionnement en mode projet (collaboration interorganisationnelle)

Mécanisme	Opérationnalisation	Effets	Entrevues
	Mettre en place une approche transparente. Mettre cartes sur table et être prêt à répondre aux questions.	-Favoriser la confiance. -Engager un effet d'entraînement : un le fait, les autres auront plus tendance à le faire. -Permettre une dynamique d'égal à égal versus une dynamique de compétition, de calcul et de stratégie.	<i>Quand le climat de confiance s'est créé grâce à la transparence, j'ai parlé d'allégresse et c'est réellement à ce moment que le momentum s'est pris. [...] un des facteurs qui favorisent la collaboration dans un projet comme celui-là, c'est la transparence. [...] les intérêts de tous doivent être mis sur la table.</i> <i>Le privé a dû montrer patte blanche. [Les employés du privé] ont ouvert leurs livres, ils ont présenté leur stratégie d'entreprise.</i>
	Mettre en place un processus de suivi des livrables, communiquer les avancements. <i>Avoir un agenda clair et une personne ressource responsable de faire le suivi des livrables.</i>	-Maintenir le niveau d'engagement et d'intérêt des partenaires. -Assurer la confiance de l'équipe. -Assurer un sentiment d'équité entre les partenaires.	<i>Avec les anciens représentants du privé [...], il arrivait quelque chose, et la réunion d'après, ça changeait. Ce n'était pas efficace. [...] plus c'est tangible, plus il y a de collaboration [...] les gens veulent être associés au projet. On voit un genre d'attachement aussi.</i>

	Aligner les structures et l'engagement des ressources avec leur profil, compétences et intérêts.	-Favoriser l'engagement.	<i>Les réunions étaient longues et pas pertinentes pour tous [...] On a donc créé un conseil administratif et un conseil technique.</i>
	Faciliter les rencontres face à face	-Construire un esprit d'équipe, un engagement vis-à-vis du projet. -Favorise la confiance entre les partenaires.	

Dans un premier temps, les répondants de l'organisation B ont ciblé la mise en place d'une approche transparente comme facteur de succès de la collaboration. Selon eux, il était primordial que les collaborateurs soient prêts à mettre cartes sur table et à exposer leurs motivations le plus clairement possible afin de favoriser un climat de confiance entre les membres de l'équipe. Pour l'organisation B, cette approche transparente s'est traduite, dans un premier temps, par la volonté du partenaire privé de montrer patte blanche et de faire oublier les ratées connues par son prédécesseur.

[...] un des facteurs qui favorise la collaboration dans un projet comme celui-là, c'est la transparence [...] les intérêts de tous doivent être mis sur la table. Quand le climat de confiance s'est créé grâce à la transparence, j'ai parlé d'allégresse et c'est réellement à ce moment-là que le momentum s'est pris.

En parallèle de cette approche transparente, l'organisation B a mis en place un processus de suivi rigoureux des livrables et des avancements. En effet, le partenaire privé précédant ayant considérablement une mauvaise réputation auprès des partenaires publics à cause de la livraison inégale de ses livrables, les collaborateurs ont cru bon d'instaurer un processus systématique de suivi. Un répondant a ainsi illustré la problématique qui prévalait sous le règne de l'ancien partenaire privé :

Avec les anciens représentants du privé [...], il arrivait quelque chose, et à la réunion suivante, ça changeait. Ce n'était pas efficace.

En concordance avec les observations faites par les répondants, plusieurs auteurs identifient le suivi efficace de l'avancement du projet comme facteur de succès de la collaboration (Christiansen et Vendelo, 2003 ; Hardy *et al.*, 2003). Ce suivi des avancements a également permis de favoriser l'engagement des membres de l'équipe et de dynamiser les troupes.

[...] plus c'est tangible, plus il y a de collaboration [...] les gens veulent être associés au projet. On voit un genre d'attachement aussi.

La centralisation des membres de l'équipe, c'est-à-dire la proximité physique, a été facilitée grâce à des réunions en face à face qui avaient lieu à fréquence déterminée. Afin de favoriser le climat de transparence, ces rencontres étaient jugées indispensables par les répondants. Bien entendu, la littérature sur la collaboration interorganisationnelle fait abondamment allusion à la proximité géographique entre collaborateurs. De tels types de rencontres favorisent la communication de l'information, facilitent la création d'une compréhension commune et participent à la cohésion (Ahuja, 2000 ; Dietrich *et al.*, 2010 ; Nobeoka, Dyer et Madhok, 2002 ; Uzzi, 1997). Dans l'optique de créer une dynamique transparente, les liens étroits, denses et fréquents entre partenaires permettent également de freiner l'opportunisme (Ahuja, 2000). Quoique la courte distance géographique soit optimale et favorise un haut niveau de richesse de l'information échangée, la proximité géographique temporaire (réunions, courtes visites), telle que mise en place par l'organisation B, peut être suffisante (Knoben et Oerlemans, 2006).

Finalement, les répondants de l'organisation B ont mis en place des structures alignées sur les compétences, le profil et l'intérêt des membres de l'équipe afin de

favoriser des interventions et des interactions à valeur ajoutée. En effet, les profils des membres étaient scindés entre administratif et technique. Un répondant a ainsi illustré la situation qui prévalait avant la mise en place de telles structures.

Les réunions étaient longues et pas pertinentes pour tous [...] On a donc créé un conseil administratif et un conseil technique.

Mécanisme 3 : Définir les objectifs et les attentes

Le tableau 4.11 illustre le mécanisme de définition des objectifs et des attentes, précise les activités ou actions (opérationnalisation du mécanisme) observées ou souhaitées par les répondants, énonce les effets observés ou souhaités sur l'équipe et les illustre grâce aux citations des répondants. Les actions observées sont ombragées afin de les distinguer des actions souhaitées.

Tableau 4.11
Définition des objectifs et des attentes (collaboration interorganisationnelle)

Mécanisme	Opérationnalisation	Effets	Entrevues
Définir les objectifs et les attentes	Planifier le projet en amont, sur la durée du projet : dates, livrables, rencontres, etc.	-Structurer les rencontres, les échanges. -Faciliter le suivi de la complétion des livrables	
	Définir rigoureusement les objectifs et attentes en amont du projet et faire partager à tous les acteurs leur idéation. Répéter l'opération fréquemment et dès que	-Favoriser la confiance. -Favoriser une dynamique d'entraide. -Favoriser la réciprocité.	[...] Desfois, les objectifs sont clairs, mais ils ne sont pas nécessairement partagés par tous [...] par exemple, ils viennent d'en haut.

	de nouveaux acteurs prennent part au projet.		<i>Les tensions commencent. J'avoue que les intérêts étaient réellement alignés dans ce cas-ci. Les objectifs et intérêts n'étaient pas conflictuels [...] d'où le beau cas de collaboration.</i>
--	--	--	---

Tout comme il fut déterminé lors de l'analyse des données sur la collaboration intraorganisationnelle, la définition des objectifs et des attentes est également essentielle au succès de la collaboration interorganisationnelle. Les répondants ont d'ailleurs souligné l'importance de définir rigoureusement les objectifs et attentes en amont du projet et de répéter l'opération fréquemment et dès que de nouveaux acteurs prennent part au projet. En effets, un des plus grands défis de la collaboration interorganisationnelle réside dans la poursuite d'objectifs conflictuels (Bragge *et al.*, 2011 ; Christiansen et Vendelo, 2003). Un répondant a ainsi illustré cette problématique en ne faisant toutefois pas référence à la conduite de ce projet en particulier :

[...] desfois, les objectifs sont clairs, mais ils ne sont pas nécessairement partagés par tous [...] par exemple, ils viennent d'en haut. Les tensions commencent.

En effet, le cas de collaboration, tel que vécu au sein de l'organisation B, a su éviter de tels types de conflits en mettant sur la table, tôt dans le projet, notamment, les objectifs et attentes de chacun. L'approche transparente mise en place a donc également eu un impact sur l'adéquation des objectifs et des attentes chez les partenaires.

J'avoue que les intérêts étaient réellement alignés dans ce cas-ci. Les objectifs et intérêts n'étaient pas conflictuels [...] d'où le beau cas de collaboration.

Ainsi, l'entente entre les partenaires concernant les objectifs du projet est considérée comme le facteur le plus important du succès de la collaboration (Calamel *et al.*, 2011). L'Organisation B a, à l'arrivée des nouveaux partenaires privés, planifié tous les livrables du projet, donnant ainsi à tous une visibilité sur les attentes que générerait la participation de chaque membre de l'équipe. L'Organisation B a ainsi su s'entendre rapidement et durablement sur les attentes et objectifs relatifs au projet.

Mécanisme 4 : Uniformiser les cultures organisationnelles

Le tableau 4.12 illustre le mécanisme d'uniformisation des cultures organisationnelles, précise les activités ou actions (opérationnalisation du mécanisme) observées ou souhaitées par les répondants, énonce les effets observés ou souhaités sur l'équipe et les illustre grâce aux citations des répondants. Les actions observées sont ombragées afin de les distinguer des actions souhaitées.

Tableau 4.12
Uniformisation des cultures organisationnelles (collaboration interorganisationnelle)

Mécanisme	Opérationnalisation	Effets	Entrevues
Uniformiser les cultures organisationnelles	Mettre en place un dialogue et des structures hybrides reflétant les réalités de la collaboration. Cela demande l'écoute et l'ouverture du (des) partenaire(s) en face, des compromis.	-Comprendre les motivations de l'autre. -Adapter et uniformiser les pratiques, trouver des façons communes d'interagir, de fonctionner. -Faciliter l'émergence d'un	[...] <i>quand je suis arrivé, c'était géré comme dans le public [...], mais tu n'as pas besoin d'avoir des résolutions toutes les minutes. On s'est adapté au mode de fonctionnement de l'entreprise privée. [...] il fallait être</i>

		langage commun. -Éviter les tensions et favoriser la confiance.	<i>capable de s'ouvrir et de changer ça [...] s'adapter à une nouvelle réalité. [...] c'est la partie qui a été un peu difficile au début [...] le public n'a pas le réflexe entrepreneurial que le privé a, et le privé n'a pas le réflexe de voir le public comme un [...] partenaire entrepreneurial. Il a fallu travailler ces réflexes-là dès le début.</i>
	Identifier une personne responsable de coordonner, quelqu'un qui peut faire le pont, la traduction entre les diverses parties, qui comprend les deux côtés de la médaille et qui est crédible et respecté	-Permettre une compréhension commune, une uniformisation du vocabulaire. -Favoriser la confiance et la cohésion au sein de l'équipe. -Permettre une compréhension commune des objectifs	<i>Moi, [...] le téléphone sonnait des deux côtés, et je m'assurais que les bons messages étaient compris et passés [...] ça prenait un traducteur et ça été mon travail pendant deux ans. [...] le chargé de projet a été un acteur clé sur le maillage, le montage [...] les liens politiques des gens [...]</i>

Comme mentionné précédemment, le niveau d'uniformisation des cultures organisationnelles peut faciliter la collaboration. Selon les répondants de l'organisation B, c'est d'autant plus important dans le cadre d'une collaboration interorganisationnelle. De tels partenariats sont vus comme des changements substantiels dans le fonctionnement des organisations partenaires. Ils requièrent des changements culturels profonds si les acteurs de part et d'autre espèrent passer d'une dynamique de compétition à une dynamique collaborative (Boddy et Macbeth, 2000).

Les répondants de l'organisation B ont établi la mise en place d'un dialogue et de structures hybrides reflétant la réalité du type de collaboration. Selon ces derniers, l'organisation B y est parvenue avec brio, tel qu'illustré par ce témoignage d'un partenaire public :

[...] quand je suis arrivé ici, c'était géré comme dans le public [...], mais tu n'as pas besoin d'avoir des résolutions toutes les minutes. On s'est adapté au mode de fonctionnement de l'entreprise privée.

L'entreprise publique n'a pas été la seule à s'adapter à la culture de l'autre. En effet, le partenaire privé a également su s'adapter aux modes de fonctionnement du partenaire public. Cette ouverture des partenaires à accueillir favorablement les changements requis a facilité l'uniformisation des cultures et, par conséquent, a favorisé l'avènement d'une collaboration efficace, malgré les quelques difficultés rencontrées au début du projet.

[...] c'est la partie qui a été un peu plus difficile au début [...] le public n'a pas le réflexe entrepreneurial que le privé a, et le privé n'a pas le réflexe de voir le public comme un [...] partenaire entrepreneurial. Il a fallu travailler ces réflexes-là dès le début.

D'ailleurs, certains auteurs soulignent le travail à faire sur certains de nos réflexes lors de collaborations interorganisationnelles. Il est donc important d'être prêt à investir dans cette proximité organisationnelle, même si elle coûte temps et ressources, puisque les études prouvent que les organisations peuvent apprendre à collaborer (Knoben et Oerlemans, 2006). Les observations concernant la mise en place d'un dialogue et de structures hybrides trouvent également écho dans la littérature. Boddy et Macbeth (2000) soulignent l'importance de créer des structures claires qui tiennent compte des rôles et responsabilités de chacun.

L'organisation B a aussi souligné l'importance de mettre en poste un *coordonnateur*, une personne crédible et respectée capable de faire le pont entre les parties. Cette personne a permis aux membres de l'organisation B de se comprendre, de tendre vers un vocabulaire commun. Le coordonnateur avait ceci à partager lorsque nous lui avons demandé de parler de son rôle :

Moi, [...] le téléphone sonnait des deux côtés et je m'assurais que les bons messages étaient compris et passés [...] ça prenait un traducteur et ç'a été mon travail pendant deux ans.

Mécanisme 5 : Définir les rôles et responsabilités

Le tableau 4.13 illustre le mécanisme de définition des rôles et responsabilités, précise les activités ou actions (opérationnalisation du mécanisme) observées ou souhaitées par les répondants, énonce les effets observés ou souhaités sur l'équipe et les illustre grâce aux citations des répondants. Les actions observées sont ombragées afin de les distinguer des actions souhaitées.

Tableau 4.13
Définition des rôles et responsabilités (collaboration interorganisationnelle)

Mécanisme	Opérationnalisation	Effets	Entrevues
Définir les rôles et responsabilités	Définir, clarifier et diffuser les rôles et responsabilités en amont du projet.	-Favoriser un climat de confiance. -Assurer une compréhension des membres de l'équipe.	
	Allouer les responsabilités aux ressources en fonction des expertises et des	-Maintenir l'intérêt de tous les partenaires. -Permet des interventions à valeur ajoutée, maximise le	

	compétences de chacun et faire participer les intervenants en fonction d'elles.	temps passé par les intervenants sur le projet et ses livrables. -Favoriser la crédibilité et la confiance. -Faciliter la coordination des activités.	
	Promouvoir une certaine flexibilité dans l'exécution des rôles et responsabilités. Ne pas se cantonner dans son rôle.	-Favoriser la confiance. -Favoriser une dynamique d'entraide. -Permettre de régler les problèmes de manière proactive.	<i>Tout le monde s'est organisé pour que ça fonctionne. [...] tout le monde aurait pu dire que chacun fonctionne au prorata de son actionnariat, comme ça aurait dû normalement être. [...] pour que ce soit plus facile, on a changé le fonctionnement.</i>

Tout comme ce fut le cas lors de l'analyse de la collaboration intraorganisationnelle, on fait peu mention de la définition des rôles et responsabilités dans la littérature sur la collaboration interorganisationnelle. L'importance de la définition de rôles et responsabilités clairs est néanmoins relatée dans la littérature traitant de collaboration interorganisationnelle (Christiansen et Vendelo, 2003). Butterfield *et al.* (2004) expliquent que la responsabilité en tant que facteur de motivation est implicite dans la littérature. Les répondants de l'organisation B ont ainsi clairement défini les rôles et responsabilités en amont du projet et les ont également adaptés et modulés en court de route afin de refléter le contexte collaboratif.

De plus, en gérant les incertitudes créées par leurs rôles, la prudence peut amener les collaborateurs à employer des *gilets de sauvetage* reconnus par leur organisation (ex. : contrats) au lieu de se fier exclusivement à la confiance entre partenaires (Ring et Van de Ven, 1994). L'Organisation B a démontré qu'elle fut en mesure d'aller plus loin. Les répondants ont ainsi été en mesure de faire évoluer leur rôle au-

delà des exigences organisationnelles dans un esprit de confiance et d'adaptation au contexte de la collaboration.

Tout le monde s'est organisé pour que ça fonctionne. [...] tout le monde aurait pu dire que chacun fonctionne au prorata de son actuariat, comme ça aurait normalement dû être. [...] pour que ce soit plus facile, on a changé le fonctionnement.

L'organisation B a ainsi fait preuve de flexibilité dans l'exercice des rôles et responsabilités qu'il incombait à chacun d'exercer afin de permettre une performance accrue du projet.

Finalement, l'organisation B a tenu à allouer les rôles et responsabilités aux participants en fonction des compétences et intérêts des collaborateurs de façon à maximiser l'adhésion des parties prenantes. Par exemple, l'instigation des conseils administratifs et techniques illustre ce désir de centrer l'action des acteurs sur leurs champs de compétences et intérêts.

Mécanisme 6 : Former les équipes en fonction des profils

Le tableau 4.14 illustre le mécanisme de formation des équipes en fonction des profils, précise les activités ou actions (opérationnalisation du mécanisme) observées ou souhaitées par les répondants, énonce les effets observés ou souhaités sur l'équipe et les illustre grâce aux citations des répondants. Les actions observées sont ombragées afin de les distinguer des actions souhaitées.

Tableau 4.14
Formation des équipes en fonction des profils (collaboration interorganisationnelle)

Mécanisme	Opérationnalisation	Effets	Entrevues
Former les équipes en fonction des profils	Cibler les ressources aptes et reconnues pour leur capacité à travailler en équipe.	-Favoriser la cohésion et la confiance au sein de l'équipe.	<i>Ce genre de projet, ça se monte en équipe [...] il faut que les membres soient capables de fonctionner en équipe.</i>
	Cibler les ressources en fonction de leurs compétences techniques ou de leurs connaissances de manière à ce qu'elles aient le plus de valeur ajoutée possible au sein de l'équipe.	-Favoriser la confiance entre les membres. -Faciliter l'émergence d'un vocabulaire commun.	

Plusieurs actions ont été identifiées par l'organisation B quant à la formation des équipes en fonction des profils. Premièrement, les répondants ont placé la compétence des collaborateurs au centre de leurs considérations. Ces compétences techniques et ces connaissances permettent d'ajouter de la valeur aux interactions entre collaborateurs, toujours selon les répondants. Plusieurs auteurs identifient également la compétence des collaborateurs comme étant un facteur important du succès de la collaboration. Christiansen et Vendelo (2003) expliquent notamment que la sélection de collaborateurs compétents favorise la confiance entre membres de l'équipe et que cette confiance est indissociable du succès de la collaboration. Hardy *et al.* (2003) ajoutent, quant à eux, qu'un des facteurs de succès de la collaboration entre deux firmes repose sur la formulation de critères de sélection des partenaires axés sur les compétences. L'organisation B a finalement identifié la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble lors de la formation de celle-ci.

Ce genre de projet, ça se monte en équipe [...] il faut que les membres soient capables de fonctionner en équipe.

Cette observation est concordante avec les résultats d'études dans la littérature sur la collaboration interorganisationnelle. En effet, Calamel *et al.* (2011) considèrent l'importance de tenir en compte la compatibilité culturelle lors de la formation des équipes comme un facteur de succès de la collaboration.

4.2.2.2. Les effets des mécanismes sur la collaboration interorganisationnelle

Tout comme pour la section précédente, cette section d'analyse des données permet de mieux comprendre comment le contexte de l'organisation B, en particulier les actions observées, a pu favoriser ou nuire à la confiance mutuelle, à l'engagement et à la bonne communication.

Rappelons également que, dans le cas de l'organisation B, tous les moyens d'opérationnalisation des mécanismes identifiés par les répondants ont été observés dans le cadre de ce projet collaboratif contrairement au cas de l'organisation A.

Mécanisme 1 : Définir les règles de communication

À propos du mécanisme *définition de règles de communication*, les répondants de l'organisation B ont identifié quatre actions qui ont toutes été observées dans le cadre du projet. Ces actions concernent l'adhésion au principe voulant que ce qui est dit est fait, la mise en place d'outils technologiques, l'identification d'un médiateur et la mise en place de plateformes de communication ouvertes telles les rencontres hebdomadaires ou de suivi.

Le mécanisme de définition des règles de communication et les actions y étant rattachées ont facilité la confiance mutuelle, l'engagement et la bonne communication mutuelle de plusieurs façons. D'abord, rappelons que le partenaire privé s'est joint au projet suite au départ d'un autre partenaire privé. La relation entre ce dernier et les partenaires publics était alors plutôt tendue. Une des premières actions du nouveau partenaire privé fut donc d'instaurer un système d'assiduité dans la livraison des tâches à accomplir. Petit à petit, il a ainsi gagné la confiance des partenaires publics. En effet, la perception de la compétence d'un partenaire, acquise à travers le temps, favorise la confiance, tout comme l'exercice de relations basées sur l'ouverture et la transparence (Christiansen et Vendelo 2003). Ce système d'assiduité a également permis de favoriser l'engagement des troupes. La constance de l'engagement est également le gage d'un engagement de qualité (Ring et Van de Ven, 1994). Ensuite, l'organisation B a identifié un coordonnateur. En effet, les champs de compétences dichotomiques des partenaires faisaient en sorte que la communication pouvait parfois être hasardeuse. Cet individu s'est assuré que toutes les parties avaient un droit de parole équivalent lors des rencontres de suivi, et son champ d'expertise, à l'interstice des sphères techniques et managériales, a fait de lui un vulgarisateur efficace. Son rôle a donc créé un climat de confiance entre les partenaires. Il permettait également de favoriser la constance des interactions, ce qui facilite l'engagement. Finalement, des plateformes de communications ouvertes, sous forme de rencontres de suivi hebdomadaires, ont été instaurées, permettant une communication efficace.

Mécanisme 2 : Établir le fonctionnement en mode projet

Le second mécanisme consiste en la mise en place du mode de fonctionnement par projet. Cinq actions ont été observées, soit l'identification et l'utilisation de ressources compétentes, la mise en place d'une approche transparente, la mise en

place d'un processus de suivi des livrables, l'alignement des structures aux profils des membres de l'équipe et la multiplication des rencontres en face à face.

La mise en place d'une approche transparente a grandement influencé la dynamique de confiance mutuelle au sein de l'équipe. Les collaborateurs ont convenu de mettre toutes les cartes sur la table et de répondre de façon transparente aux questions des partenaires. À cet effet, Christian et Vendelo (2003) illustrent la confiance mutuelle comme étant la volonté d'une partie à être vulnérable à une autre. Le partenaire privé a ouvert ses livres et fait part de sa stratégie d'entreprise. Le répondant de l'entreprise privée identifie cette transparence comme responsable du climat de confiance qui s'est créé. Un processus de suivi des livrables et des avancements a eu un impact certain sur l'engagement des collaborateurs. Le coordonnateur identifié ci-dessus est ainsi responsable du suivi de l'agenda et des livrables. La matérialité des avancements procure un niveau d'engagement élevé. Plus la réalisation du projet devient tangible, plus les collaborateurs ont envie d'être associés au projet, selon un collaborateur de l'organisation B. Ce processus de suivi permet également de développer un sentiment de confiance mutuelle en démontrant que les interactions répétées portent fruit. L'organisation B a également aligné l'engagement des collaborateurs avec leur profil. Ainsi, les rencontres ont été scindées en deux, soit en un conseil administratif et en un conseil technique. Le niveau d'engagement est ainsi maximisé en permettant des interactions ciblées à plus forte valeur ajoutée. La communication est également maximale. En effet, on n'encombre pas les ressources de détails qui ne les concernent pas. En effet, une bonne communication est caractérisée par un niveau suffisant d'information échangée entre partenaires (Dietrich *et al.*, 2011). Finalement, la colocation des partenaires sur une base hebdomadaire dans le cadre des rencontres de suivi favorise la confiance en développant la familiarité des membres (Martin et Eisenhardt, 2010). Elle induit également une communication efficace grâce au nombre d'interactions accru facilitant l'échange d'information (Cuijpers *et al.*, 2011).

Mécanisme 3 : Définir les objectifs et les attentes

Deux actions ont ensuite été observées en lien au mécanisme de définition des objectifs et des attentes, soit la planification en amont des objectifs et des attentes et la définition en amont des objectifs et attentes.

La définition des objectifs et des attentes a été effectuée en amont du projet et les collaborateurs ont tenté de planifier leurs actions et interactions sur la durée du projet. En ce qui concerne les objectifs et attentes, le contexte de la collaboration a, selon les répondants, favorisé la poursuite d'intérêts réellement alignés. Cet état de fait a grandement facilité l'engagement des membres de l'équipe. En effet, selon Grant et Baden-Fuller (1995), une perception d'interdépendance entre les parties permet de développer l'engagement.

Mécanisme 4 : Uniformiser les cultures organisationnelles

Le quatrième mécanisme consiste en l'uniformisation des cultures organisationnelles. Deux actions ont été observées, soit la mise en place d'un dialogue et de structures hybrides ainsi que l'identification d'une personne responsable de coordonner les activités du projet.

Les partenaires publics et privés venant de monde diamétralement opposé, les façons de fonctionner l'étaient tout autant. Par exemple, le partenaire public n'a pas le réflexe entrepreneurial qui définit le comportement du partenaire privé. Plusieurs répondants ont identifié les réflexes intrinsèques des acteurs comme un des plus grands défis relatifs au projet. Les structures hybrides et l'ouverture des acteurs à délaisser leur *modus operandi* respectif au profit de la création d'une manière de fonctionner commune ont permis de créer un climat de confiance. Ensuite, l'identification d'une personne ressource capable de faire le pont entre les réalités des deux mondes a également favorisé la confiance mutuelle, en plus de la bonne

communication. Les connaissances de cette personne et sa capacité à vulgariser ont permis de créer un langage commun compris de tous.

Mécanisme 5 : Définir les rôles et responsabilités

La définition des rôles et des responsabilités constitue le cinquième mécanisme de collaboration dont il est question au cours des entrevues. Trois actions ont été observées par les répondants de l'organisation B, soit la définition, la clarification et la diffusion des rôles et responsabilités en amont, l'allocation des rôles et responsabilités en fonction des compétences ainsi que la promotion d'une certaine flexibilité.

La définition des rôles et responsabilité, qui s'est faite en amont du projet en fonction des compétences de chaque collaborateur, a permis de favoriser l'engagement et la confiance mutuelle. En effet, la congruence entre les compétences et les actions requises par chacun des membres a donné une impulsion à l'équipe, selon les répondants. Ceci s'explique du fait que chacun voyait son action comme nécessaire et apportant de la valeur au projet. La mise en valeur des compétences à travers la définition de rôles et responsabilités adaptées a également permis de favoriser la confiance mutuelle. En effet, les collaborateurs, témoins de la compétence de leurs vis-à-vis, ont développé un sentiment de confiance.

Mécanisme 6 : Former les équipes en fonction des profils

La formation des équipes en fonction des profils conclut finalement la liste des mécanismes abordés. Deux actions relatives à ce mécanisme, soit le ciblage des ressources aptes et reconnues pour leur capacité à travailler en équipe ainsi que le ciblage des ressources en fonction de leurs compétences, ont été observées par les répondants.

Dans le contexte de l'organisation B, les membres de l'équipe issus du domaine public sont impliqués sur le projet par la force des choses. En effet, ils ont été invités à participer au projet à titre de représentants de leur collectivité. Seuls les partenaires privés et le chargé de projet ont été choisis en fonction de leur profil. L'ancien partenaire privé était reconnu par les membres de l'équipe comme étant incapable de livrer ce qu'il proposait. Le nouveau partenaire privé a donc dû faire ses preuves en mettant, par exemple, en place rapidement le principe du « walk the talk ». Le partenaire a donc su mettre à profit les faiblesses de son prédécesseur afin d'exposer ses compétences et, ainsi, bâtir sa crédibilité. Cette lacune ayant été rapidement mitigée, la confiance entre les parties prenantes s'est facilement construite.

4.3. Analyse comparative intercas

Les paragraphes précédents ont permis d'illustrer, grâce à des actions observées ou souhaitées, les mécanismes de collaboration qui influencent la confiance mutuelle, l'engagement et la bonne communication dans des contextes de projets interorganisationnels et intraorganisationnels. Nous avons donc identifié ces mécanismes collaboratifs et illustré leur opérationnalisation avant d'en extrapoler les effets sur les dimensions de Blomqvist. L'absence de mécanismes collaboratifs dans l'organisation A a également permis de recenser certaines contraintes à la collaboration. Afin d'affiner l'analyse des données recueillies auprès des deux organisations, cette deuxième section de l'analyse nous amène à faire ressortir les similitudes et les différences observées entre les deux cas.

Premièrement, il est important de noter la différence relative à la taille des organisations. L'Organisation A compte plusieurs centaines de ressources, et l'équipe élargie travaillant sur le projet rassemble entre 40 et 60 individus. À l'inverse,

l'organisation B ne compte que huit collaborateurs. La force relative des petites organisations repose dans leurs capacités comportementales puisqu'elles encouragent habituellement l'entrepreneuriat, la flexibilité et la rapidité de réaction, à l'inverse des organisations de plus grande envergure (Nieto et Santamaría, 2010). L'analyse des données nous permet effectivement d'apprécier la flexibilité qui caractérise le projet B. Notons, par exemple, sa capacité à mettre en place des structures hybrides et alignées sur les profils, les compétences et les intérêts des collaborateurs. La taille réduite de l'organisation B a également permis des rencontres fréquentes impliquant la totalité des membres de l'équipe-projet. Ces interactions répétées permettent de construire l'engagement, ce qui développe ultimement la confiance mutuelle (Calamel *et al.*, 2011).

Ensuite, les contextes de réalisation des projets variaient considérablement. L'organisation A opérait un changement organisationnel qui requérait un repositionnement des mentalités et des réflexes. En effet, on demandait aux ressources de l'organisation A de passer d'un mode de fonctionnement par programmes à un mode de fonctionnement par portefeuille. Les réflexes acquis précédemment ont rendu difficile pour plusieurs de concevoir l'objectif et l'intérêt d'un tel projet. À l'inverse, les collaborateurs de l'organisation B avaient tout avantage à collaborer étroitement afin d'atteindre les objectifs financiers, entre autres. De plus, le contexte hiérarchique des organisations étudiées est extrêmement différent. Dans le premier cas, il s'agit d'une organisation complexe et segmentée hiérarchiquement alors que, dans le second, chaque partie impliquée se côtoie de façon hebdomadaire et participe à la prise de décision. La qualité de la communication est largement influencée par ces contextes. En effet, la proximité et les interactions favorisent la bonne communication (Dietrich *et al.*, 2010), tout comme l'ouverture des canaux de communications (Butterfield *et al.*, 2004)

Les contextes de collaboration étant considérablement différents, il est hasardeux de comparer les cas étudiés. Notons néanmoins quelques éléments de ressemblance entre les actions qui supportent les divers mécanismes de collaboration. D'abord, la constance du message est identifiée comme élément central dans les deux cas de collaboration étudiés. Dans le cas de l'organisation A, les ressources ont l'impression qu'à tout moment, un changement d'orientation peut survenir et rendre caducs tous les efforts déployés, nuisant, du coup, à la confiance mutuelle et à l'engagement des troupes. À l'opposé, l'organisation B a su développer la confiance et l'engagement en se basant justement sur des principes d'assiduité et de constance dans l'opération du projet.

La mise en place d'outils technologiques accessibles, fiables et performants a également été souligné par les répondants des deux organisations. En effet, la collaboration à distance est requise dans les deux contextes étudiés. Quoique des outils technologiques de qualité fussent à la disposition des répondants des deux organisations, les répondants ont systématiquement indiqué que les interactions en face à face ne pouvaient être remplacées par ces outils. À cet effet, la littérature identifie les interactions de proximité comme étant des catalyseurs de confiance mutuelle, d'engagement et de communication efficace (Calamel *et al.*, 2011 ; Cuijpers *et al.*, 2011 ; Ring et Van de Ven, 1994).

L'importance de communiquer l'avancement des projets est également abordée par des répondants des deux organisations. Dans le cas de l'organisation A, l'absence de cette communication est considérée comme une barrière à la collaboration, alors qu'au sein de l'organisation B, elle facilite la collaboration. Finalement, les répondants des deux organisations ont ciblé les compétences comme fondement de la définition des rôles et des objectifs. Les compétences et profils des individus sont également jugés indissociables du processus de formation des équipes.

CHAPITRE V

DISCUSSION DES PRINCIPAUX RÉSULTATS ET CONCLUSION

Ce chapitre conclut ce projet de recherche en discutant les résultats des entrevues effectuées auprès des deux organisations observées. Nous présentons, dans un premier temps, les contributions théoriques au domaine de recherche avant de démontrer les contributions pratiques. Pour conclure, les limites ainsi que les pistes futures de recherche sont identifiées.

Ce projet de recherche avait pour objectif de participer à l'accroissement des connaissances relatives au développement d'une capacité organisationnelle à collaborer. Peu d'études ayant opérationnalisé ce concept, nous avons tenté d'identifier des actions permettant d'opérationnaliser les mécanismes de collaboration dans des environnements de projets innovants collaboratifs aux niveaux interorganisationnels et intraorganisationnels. Pour atteindre nos objectifs de recherche, nous avons opté pour une approche qualitative multicas au sein de deux organisations opérant des projets d'innovation. Des entrevues ont été conduites et des données ont été recueillies auprès de quatre répondants dans chacune des organisations. L'analyse de ces cas ainsi que l'analyse intercas ont permis de cerner des actions facilitatrices ainsi que des contraintes à la collaboration en termes de développement d'une confiance mutuelle, d'un engagement et d'une communication

efficace. En conclusion, les mécanismes identifiés constituent la réponse pratique à cette question de recherche en identifiant les éléments qui favorisent le développement d'une capacité organisationnelle à collaborer en contextes interorganisationnels et intraorganisationnels.

5.1. Contributions théoriques

De nombreuses études ont démontré l'importance de développer une capacité de collaboration grâce à des revues de littérature exhaustives ou des résultats de recherche. Notons, à cet effet, les récents travaux de Blomqvist (2006) et de Knudsen et Nielsen (2010). Cependant, peu de recherches ont opérationnalisé ces capacités. Cette recherche participe à l'élargissement des connaissances relatives aux capacités de collaboration en identifiant des mécanismes aptes à favoriser la confiance mutuelle, l'engagement et la bonne communication. Il s'agit donc de la première contribution théorique de ce projet de recherche. D'autres contributions théoriques sont présentées dans les paragraphes qui suivent.

Le concept de capacités de collaboration est analysé dans la littérature à différents niveaux d'analyse, soit, par exemple, celui de l'individu, des réseaux, des équipes ou encore de la collaboration interorganisationnelle ou intraorganisationnelle. La littérature est donc fragmentée et le développement d'approches intégrées et complexes. (Blomqvist, 2006). Un nombre élevé de recherches abordent donc des questions d'ordre conceptuel lorsqu'elles analysent les capacités de collaboration. L'analyse de cas interorganisationnels et intraorganisationnels permet donc de défragmenter les données traitant de capacités de collaboration et de participer au développement d'une compréhension au-delà d'un seul niveau d'analyse. Elle permet également de vérifier les conclusions tirées dans des conditions réelles. Nous

remarquons ainsi que peu importe le contexte interorganisationnel ou intraorganisationnel, il y a des mécanismes avec effets similaires. Cependant, il est à noter que la nature et les contextes des projets collaboratifs étudiés ont peu de points de convergence. La taille des organisations et les besoins de collaborer sont très différents.

5.2. Contributions pratiques

La revue de littérature ainsi que l'analyse des cas nous ont permis d'identifier six mécanismes de collaboration, soit la définition des règles de communication, la définition d'un mode de fonctionnement par projet, la définition des objectifs et des attentes, l'uniformisation des cultures organisationnelles, la définition des rôles et des responsabilités ainsi que la formation des équipes en fonction des profils. Plusieurs actions identifiées qui supportent ces mécanismes ont trouvé écho dans la littérature. Nous avons identifié, par exemple, que la formation des équipes en fonction du profil de compétences de ses membres participe positivement à la création de liens harmonieux et à l'efficacité de la collaboration (Ahuja, 2000 ; Škerlavaj *et al.*, 2010). L'organisation A a pris conscience du bénéfice potentiel à accorder une attention particulière aux profils des membres des équipes, du moins dans le cadre du projet étudié dans la présente recherche. En effet, le gestionnaire a donné la latitude nécessaire aux chefs de produit afin que ceux-ci forment leur équipe avec les membres qu'ils jugeaient appropriés, en fonction de leurs compétences et de leur potentiel à ajouter de la valeur aux équipes. Cette dynamique de formation des équipes permet de favoriser la confiance entre les membres, nous permettant ainsi de conclure que la mise en place appropriée a un impact sur le développement d'une capacité de collaboration.

De plus, la littérature a démontré qu'une capacité organisationnelle à collaborer peut être définie comme la capacité des acteurs de construire et gérer des relations basées sur la confiance mutuelle, la communication et l'engagement (Blomqvist, 2006). Ce projet de recherche identifie concrètement des façons d'opérationnaliser les mécanismes identifiés en fonction de leur potentiel à favoriser la confiance, l'engagement et la bonne communication. Un praticien peut donc conclure que l'implantation de mécanismes adaptés au contexte permettrait d'améliorer la qualité et la performance de la collaboration, qu'elle soit interorganisationnelle ou intraorganisationnelle.

Notre analyse nous permet également de constater que l'absence de mécanisme ou d'actions tangibles semble avoir un impact négatif sur les éléments constitutifs d'une capacité à collaborer, soit la confiance mutuelle, l'engagement et la communication efficace. En effet, seulement 20 % des actions mentionnées dans le cadre de l'étude de l'organisation A ont été concrètement observées par les répondants. C'est-à-dire que 80 % des actions mentionnées ne sont que souhaitées. Il est donc pertinent d'émettre l'hypothèse que les répondants souhaitent la mise en place de ces mécanismes afin de pallier des déficiences ou failles observées dans l'exercice des projets collaboratifs. La performance de la collaboration dans l'organisation A semble en souffrir. Notons, par exemple, l'impression que le projet s'étire, l'incompréhension des objectifs et l'inconstance des objectifs du projet. Ces facteurs dénotent des problèmes relatifs aux pratiques de communication et minent l'engagement des ressources et leur confiance. Conséquemment, les praticiens devraient concevoir que l'inaction peut miner les projets de collaboration. Il semble donc que peu importe l'action posée, le simple fait d'agir, d'impliquer les participants et de bien leur expliquer la finalité de l'exercice procurent des effets positifs. Les praticiens devraient donc réfléchir aux coûts de l'inaction dans l'exercice de tout projet collaboratif.

Devant ces constats, les praticiens devraient s'intéresser à leurs pratiques relatives relatives aux six mécanismes identifiés et se questionner sur ce sujet afin, le cas échéant, de les mettre en place ou de les adapter aux contextes des projets qu'ils opèrent.

5.3. Limites du projet de recherche

Comme toutes études, ce projet de recherche comporte quelques limites qu'il est essentiel d'aborder. D'abord, les deux organisations étudiées sont de tailles trèsdifférentes. En effet, l'organisation A compte des centaines de ressources alors que l'organisation B en compte moins de 10. Comme il a été observé dans notre revue de la littérature, la force relative des petites organisations repose dans leurs capacités comportementales puisqu'elles encouragent habituellement l'entrepreneuriat, la flexibilité et la rapidité de réaction (Nieto et Santamaria, 2010). Le contexte de l'organisation B facilite donc possiblement la collaboration alors que le contexte de l'organisation A, de par sa complexité, pourrait y nuire. Une comparaison de contextes de collaboration interorganisationnelle et intraorganisationnelle de taille équivalente aurait permis des résultats d'analyse plus probants.

De plus, toutes généralisations à partir de seulement deux cas sont hasardeuses. Afin d'accroître la validité des résultats, l'étude d'un nombre supplémentaire de cas serait de mise. Les mécanismes et actions illustrés dans ces deux cas reflètent possiblement des situations très ciblées et un nombre de cas plus élevé permettrait plus aisément de généraliser les résultats.

Les répondants sélectionnés de l'organisation A sont tous issus de niveaux hiérarchiques élevés. Les chefs de gammes de produits ont abondamment exprimé leur opinion quant aux perceptions des membres de leur équipe quant au projet de

cartographie. Une enquête élargie auprès des membres de ces équipes aurait possiblement fait ressortir différents mécanismes et une appréciation différente du contexte collaboratif au sein du projet.

Finalement, la vaste majorité des actions pouvant opérationnaliser les mécanismes de collaboration qui ont été identifiés par les répondants de l'organisation A sont souhaitées plutôt que concrètement observées. Il est donc plus hasardeux de tirer des conclusions de ces données.

5.4. Pistes de recherches futures

Ce projet de recherche participe à l'accroissement des connaissances relatives à l'opérationnalisation d'une capacité organisationnelle à collaborer. L'objectif n'étant pas de définitivement cadrer et d'illustrer cette capacité, d'autres études sont nécessaires afin de poursuivre la réflexion quant au développement d'une capacité à collaborer et des mécanismes y étant associés. Les résultats des études de cas ont permis de constater que si les mécanismes de collaboration ont un impact certain sur le développement d'une capacité à collaborer, l'absence de mécanismes peut avoir l'effet inverse.

Suite aux observations faites dans le cadre de ce projet, il serait intéressant de regarder plus en détail les interactions possibles entre la confiance mutuelle, l'engagement et la bonne communication. À cet effet, une typologie pourrait être développée afin d'attester du degré auquel se retrouve la capacité de collaboration d'une organisation. Il serait également intéressant d'observer comment chacun de ces trois concepts influence les autres puisque, comme démontré, ils semblent imbriqués. Il serait également pertinent, dans le cadre de recherches futures, de se pencher sur la performance de la collaboration et plus précisément, sur la performance des

mécanismes qui facilitent la confiance, l'engagement et la communication afin d'étoffer l'analyse des données.

La littérature traitant de la collaboration semble davantage prendre l'organisation comme unité d'analyse, ne faisant ainsi que peu de place aux questions concernant le plan individuel (Knudsen et Nielsen, 2010). Pourtant, ce sont les individus qui sont au centre des projets collaboratifs et qui réagissent aux mécanismes mis en place par les organisations. Il serait donc intéressant et même nécessaire que les chercheurs s'intéressent aux interactions entre les aspects individuels et organisationnels de la collaboration.

Finalement, dans des contextes changeants tels les environnements innovants, il serait de mise de considérer le concept de capacité à collaborer dynamique (dynamic collaborative capacity) dans l'étude des capacités de collaboration. Une revue de la littérature spécifique à ce concept pourrait amener un éclairage différent et pertinent à l'étude des capacités à collaborer et aux mécanismes favorisant leur développement.

5.5 Conclusion

Ce projet de recherche s'est intéressé aux capacités de collaboration interorganisationnelle et introrganisationnelle dans les projets d'innovation, plus particulièrement aux mécanismes qui permettent d'opérationnaliser cette capacité. Ce mémoire a également étudié les effets de ces mécanismes sur deux contextes collaboratifs, un interorganisationnel et l'autre intraorganisationnel.

Plusieurs facteurs expliquent l'intérêt de cette thématique de recherche. D'abord, les environnements dans lesquels évoluent les organisations contemporaines requièrent l'adoption de pratiques et de modes de fonctionnements collaboratifs. De plus, les

études n'arrivent à aucun consensus quant à l'opérationnalisation de la théorie sur les capacités, dont les capacités de collaboration. Celles-ci peuvent être définies comme la capacité des acteurs de construire et gérer des relations basées sur la confiance mutuelle, la communication et l'engagement (Blomqvist, 2006).

Cette recherche visait donc à répertorier les mécanismes de collaboration qui ont pour effet de favoriser la confiance mutuelle, la communication et l'engagement dans des contextes interorganisationnels et intraorganisationnels et, ainsi, participer à l'élargissement des connaissances et à l'opérationnalisation des capacités de collaboration. La question à laquelle nous avons répondu était donc la suivante : Quels mécanismes de collaboration, appliqués aux contextes interorganisationnels et intraorganisationnels, participent au développement d'une capacité de collaboration en favorisant la confiance mutuelle, la communication et l'engagement? Les similitudes et les divergences entre ces capacités de collaboration interorganisationnelle et intraorganisationnelle ont par la suite été identifiées.

La richesse des résultats recueillis repose non seulement sur l'identification des mécanismes et de leur opérationnalisation, mais aussi sur un second plan d'analyse, en l'occurrence les effets de ces mécanismes sur les contextes collaboratifs interorganisationnels et intraorganisationnels. En conclusion, les mécanismes qui supportent la capacité organisationnelle à collaborer semblent avoir un réel impact sur la confiance, la communication et l'engagement des parties prenantes. Notons également qu'inversement, l'absence de ces mécanismes semble avoir une incidence négative importante sur ces mêmes facteurs. Quoique ce projet de recherche ne permette pas de comparer efficacement les contextes interorganisationnels et intraorganisationnels en raison, entre autres, aux différences entre les entreprises observées (notons la taille, par exemple), il permet du moins de recenser des mécanismes qui alimentent et favorisent l'émergence d'une collaboration efficace dans deux contextes organisationnels.

ANNEXE A – Guide d’entrevues

Guide d’entrevues Entreprise XY 2013

A. Description du projet de XY

Concernant le projet de XY

- a) Quand le démarrage du projet de XY a-t-il eu lieu?
- b) Pouvez-vous définir les objectifs de ce projet?
- c) Quelles sont vos attentes par rapport à ce projet?
- d) Quels sont les éléments clés de ce projet, les principales phases, les principaux livrables?
- e) Y a-t-il eu des imprévus dans le déroulement du projet jusqu’à maintenant? Si oui, lesquels et comment les avez-vous gérés? Comment les expliquez-vous?

B. Description des parties prenantes du projet

Décrivez-nous le rôle des parties prenantes clés de ce projet.

1. Quel est votre rôle au sein de ce projet?
2. Qui sont les autres parties prenantes impliquées dans ce projet? (privé, public, de loin ou de près)
3. Quels sont leur rôle respectif et leur profil?
4. Y a-t-il des acteurs qui ont davantage influencé le déroulement du projet? Si oui, comment?
5. Quels éléments procurent la légitimité aux gestionnaires impliqués dans ce programme? Aux membres de l’équipe projet? Avez-vous des exemples?
6. Selon vous, quels impacts ont l’influence et le pouvoir des acteurs sur la collaboration dans ce projet?
7. Comment pouvez-vous décrire le climat qui règne lors du déroulement du projet? (stress, délai trop court, moral des troupes, etc.)

C. La collaboration au sein du projet

Parlez-nous de la collaboration au sein du projet.

1. Comment pouvez-vous décrire la collaboration au sein du projet?
2. Plus particulièrement, y a-t-il des aspects de la collaboration qui ont bien fonctionné? Selon vous, quels facteurs ont favorisé la collaboration au sein de ce projet?
 - a. Donnez des exemples.

3. Y a-t-il des aspects de la collaboration qui ont moins bien fonctionné? Selon vous, quels sont les facteurs qui ont nui à la collaboration?
 - a. Donnez des exemples.
 - b. Qu'est-ce que l'organisation aurait pu faire pour pallier ces lacunes?
4. Quelles sont les compétences que les employés et les gestionnaires doivent démontrer pour que la collaboration soit efficace? Dans le cadre de ce projet?
5. Selon vous, est-ce que certaines pratiques, certains mécanismes ou outils organisationnels favorisent une collaboration efficace? Dans le cadre de ce projet?

Décrivez-nous les mécanismes de collaboration utilisés dans le cadre de ces projets.

1. Utilisation d'outils particuliers, gabarits?
2. Entente concernant des objectifs communs?
3. Confiance mutuelle?
4. Implication des dirigeants?
5. Selon vous, quels mécanismes de collaboration auraient pu améliorer la performance de vos projets?

D. Performance du projet

Comment évaluez-vous la performance du projet en terme de collaboration : sur une échelle de 1 à 10. Et pourquoi?

BIBLIOGRAPHIE

- Acha, V., Gann, D.M. et Salter, A.J. (2005). Episodic Innovation: R&D Strategies for Project-Based Environments. *Industry and Innovation*, 12(2), 255-281.
- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425-455.
- Alinaghian, L.S. (2012). Operationalising Dynamic Capabilities: A Supply Network Configuration Approach, *DRUID Academy*, 1-45.
- Allred, C.R., Fawcett, S.E., Wallin, C. et Magnan, G.M. (2011). A Dynamic Collaboration Capability as a Source of Competitive Advantage. *Decision Sciences*, 42(1), 129.
- Antikainen, M., Mäkipää, M. et Ahonen, M. (2010). Motivating and supporting collaboration in open innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(1), 100-119.
- Barbaroux, P. (2012). Identifying collaborative innovation capabilities within knowledge-intensive environments. *European Journal of Innovation Management*, 15(2), 232-258.
- Barnes, T.A., Pashby, I.R. et Gibbons, A.M. (2006). Managing collaborative R&D projects development of a practical management tool. *International Journal of Project Management*, 24(5), 395-404.
- Bayer, S. et Gann, D. (2007). Innovation and the dynamics of capability accumulation in project-based firms. *Innovation : Management, Policy & Practice*, 9(3/4), 217-221,223-226,228-234.
- Boddy, D. et Macbeth, D. (2000). Prescriptions for managing change: a survey of their effects in projects to implement collaborative working between organisations. *International Journal of Project Management*, 18(5), 297-306.
- Bougrain, F. et Haudeville, B. (2002). Innovation, collaboration and SMEs internal research capacities. *Research Policy*, 31(5), 735-747.

- Bragge, J., Tuunanen, T., Virtanen, V. et Svahn, S. (2011). Designing a Repeatable Collaboration Method for Setting Up Emerging Value Systems for New Technology Fields. *JITTA : Journal of Information Technology Theory and Application*, 12(3), 27-46.
- Bresnen, M. et Marshall, N. (2000). Partnering in construction: a critical review of issues, problems and dilemmas. *Construction Management & Economics*, 18(2), 229-237.
- Browning, L.D., Beyer, J.M. et Shetler, J.C. (1995). Building Cooperation in a Competitive Industry: SEMATECH and the Semiconductor Industry. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 113-151.
- Butterfield, K.D., Reed, R. et Lemak, D.J. (2004). An Inductive Model of Collaboration From the Stakeholder's Perspective. *Business and Society*, 43(2), 162.
- Calamel, L., Defélix, C., Picq, T. et Retour, D. (2011). Inter-organisational projects in French innovation clusters: The construction of collaboration. *International Journal of Project Management*, 30(1), 48-59.
- Carlsson, S.A. (2003). Knowledge managing and knowledge management systems in inter-organizational networks. *Knowledge and Process Management*, 10(3), 194-206.
- Cheng, A.S. et Sturtevant, V.E. (2012). A Framework for Assessing Collaborative Capacity in Community-Based Public Forest Management. *Environmental Management*, 49(3), 675-689.
- Chiesa, V., Frattini, F., Lamberti, L. et Noci, G. (2009). Exploring management control in radical innovation projects. *European Journal of Innovation Management*, 12(4), 416-443.
- Christiansen, J.K. et Vendelo, M.T. (2003). The role of reputation building in international R&D project collaboration. *Corporate Reputation Review*, 5(4), 304-329.
- Coleman, J.S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94

- Cricelli, L. et Grimaldi, M. (2010). Knowledge-based inter-organizational collaborations. *Journal of Knowledge Management*, 14(3), 348-358.
- Cuijpers, M., Guenter, H. et Hussinger, K. (2011). Costs and benefits of inter-departmental innovation collaboration. *Research Policy*, 40(4), 565-575.
- Davies, A. et Brady, T. (2000). Organisational capabilities and learning in complex product systems: towards repeatable solutions. *Research Policy*, 29(7), 931-953.
- Dietrich, P., Eskerod, P., Dalcher, D. et Sandhawalia, B. (2010). The dynamics of collaboration in multipartner projects. *Project Management Journal*, 41(4), 59-78.
- Dyer, J.H. et Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-367.
- Dyer, J.H. et Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenmann, T.R. et Bower, J.L. (2000). The entrepreneurial M-form: Strategic integration in global media firms. *Organization Science*, 11(3), 348-355.
- Gagnon, Y.-C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche : guide de réalisation*. : PUQ.
- Gélinas, A. et Pilon, J.-M. (1994). Le transfert des connaissances en recherche sociale et la transformation des pratiques sociales. *Nouvelles pratiques sociales*, 7(2), 75-91.
- Grant, R.M. et Baden-Fuller, C. (1995). A knowledge-based theory of inter-firm collaboration. *Academy of Management Journal*, 17-17.

- Gulati, R. et Singh, H. (1998). The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 781-814.
- Hansen, M.T. (2009). When internal collaboration is bad for your company. *Harvard business review*, 87(4), 82-88.
- Hardy, C., Phillips, N. et Lawrence, T.B. (2003). Resources, Knowledge and Influence: The Organizational Effects of Interorganizational Collaboration*. *Journal of Management Studies*, 40(2), 321-347.
- Hinkin, T. (2007). *Collaborative research: developing mutually beneficial relationships between researchers and organizations*.
- Hoegl, M., Weinkauff, K. et Gemuenden, H.G. (2004). Interteam Coordination, Project Commitment, and Teamwork in Multiteam R&D Projects: A Longitudinal Study. *Organization Science*, 15(1), 38-55.
- Huxham, C. et Vangen, S. (2000a). Ambiguity, Complexity and Dynamics in the Membership of Collaboration. *Human Relations*, 53(6), 771-806.
- Huxham, C. et Vangen, S. (2000b). Leadership in the Shaping and Implementation of Collaboration Agendas: How Things Happen in a (Not Quite) Joined-up World. *The Academy of Management Journal*, 43(6), 1159-1175.
- Blomqvist, J.L. (2006). *Collaboration capability – a focal concept in knowledge creation and collaborative innovation in networks* : Inderscience Publishers.
- Knoben, J. et Oerlemans, L.A.G. (2006). Proximity and inter-organizational collaboration: A literature review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 71-89.
- Knudsen, L.G. et Nielsen, B.B. (2010). Collaborative capability in R&D alliances : exploring the link between organisational- and individual-level factors. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 4(2), 152-175.
- Ko, K.K.B., To, C.K.M., Zhang, Z.M., Ngai, E.W.T. et Chan, T.L.K. (2011). Analytic collaboration in virtual innovation projects. *Journal of Business Research*, 64(12), 1327-1334.

- Lawrence, T.B., Hardy, C. et Nelson, P. (2002). Institutional Effects of Interorganizational Collaboration: The Emergence of Proto-Institutions. *The Academy of Management Journal*, 45(1), 281-290.
- Levitt, S.D. et List, J.A. (2007). What do laboratory experiments measuring social preferences reveal about the real world? *The journal of economic perspectives*, 153-174.
- Love, J.H. et Roper, S. (2009). Organizing innovation: complementarities between cross-functional teams. *Technovation*, 29(3), 192-203.
- Manley, T.R., Shaw, W.H. et Manley, R.C. (2007). Project Partnering: A Medium for Private and Public Sector Collaboration. *Engineering Management Journal*, 19(2), 3-11.
- Martin, J.A. et Eisenhardt, K.M. (2010). Rewiring : cross-business-unit collaborations in multibusiness organizations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 265.
- Matthews, J. et Sawang, S. (2010). Positive Relationship among Collaboration for innovation, Past innovation Abandonment and Future Product Introduction in Manufacturing SMEs. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business*, 2(6), 106-117.
- Mena, C., Humphries, A. et Wilding, R. (2009). A comparison of inter- and intra-organizational relationships: Two case studies from UK food and drink industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(9), 762-784.
- Miles, R.E., Miles, G. et Snow, C. C. (2006). Collaborative Entrepreneurship. *Organizational Dynamics*, 35(1), 1-11.
- Nieto, M.J. et Santamaría, L. (2010). Technological Collaboration: Bridging the Innovation Gap between Small and Large Firms. *Journal of Small Business Management*, 48(1), 44-69.
- Nobeoka, K., Dyer, J.H. et Madhok, A. (2002). The influence of customer scope on supplier learning and performance in the Japanese automobile industry. *Journal of International Business Studies*, 33(4), 717-736.

- Olson, E.M., Walker, O.C., Ruekerf, R.W. et Bonnerd, J.M. (2001). Patterns of cooperation during new product development among marketing, operations and R&D: Implications for project performance. *Journal of Product Innovation Management*, 18(4), 258-271.
- Piscopo, M.R. et Sbragia, R. (2012). Key Issues In Global Technological Innovation Projects. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(1), 4.
- Project Management Institute (2013). *Guide du Corpus des connaissances en management de projet - Guide PMBOK* (5eme édition), Newton Square, PA : PMI Publications.
- Powell, W.W., Koput, K.W. et Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145.
- Ribeiro-Soriano, D. et Urbano, D. (2008). Overview of Collaborative Entrepreneurship: An Integrated Approach Between Business Decisions and Negotiations. *Group Decision and Negotiation*, 18(5), 419-430.
- Ring, P.S. et Van de Ven, A.H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 19(1), 90-90.
- Roberts, J. (2000). From know-how to show-how? Questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer. *Technology Analysis & Strategic Management*, 12(4), 429-443.
- Rowley, T., Behrens, D. et Krackhardt, D. (2000). Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. *Strategic Management Journal*, 21(3), 369-386.
- Royer, C., Baribeau, C. et Duchesne, A. (2009). Les entretiens individuels dans la recherche en sciences sociales au Québec : où en sommes-nous? Un panorama des usages. *Recherches qualitatives, Hors série*, 7, 64-79.
- Savage, G.T., Bunn, M.D., Gray, B., Xiao, Q., Wang, S., Wilson, E.J. et Williams, E.S. (2011). Stakeholder Collaboration : Implications for Stakeholder Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 96(S1), 21-26.

- Serrano, V. et Fischer, T. (2007). Collaborative innovation in ubiquitous systems. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 18(5), 599-615.
- Škerlavaj, M., Dimovski, V. et Desouza, K.C. (2010). Patterns and structures of intra-organizational learning networks within a knowledge-intensive organization. *Journal of Information Technology*, 25(2), 189-204.
- Swink, M. (2006). Building collaborative innovation capability. *Research Technology Management*, 49(2), 37-47.
- Swink, M. et Song, M. (2007). Effects of marketing-manufacturing integration on new product development time and competitive advantage. *Journal of Operations Management*, 25(1), 203-217.
- Thomson, A.M., Perry, J.L. et Miller, T.K. (2007). Conceptualizing and Measuring Collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 23-56.
- Troy, L.C., Hirunyawipada, T. et Paswan, A.K. (2008). Cross-functional integration and new product success: an empirical investigation of the findings. *Journal of Marketing*, 72(6), 132-146.
- Trudel, L., Simard, C. et Vonarx, N. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire? *Recherches qualitatives*, 38-45.
- Tyler, B.B. (2001). The complementarity of cooperative and technological competencies: a resource-based perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, 18(1), 1-27.
- Ulbrich, S., Troitzsch, H., van den Anker, F., Plüss, A. et Huber, C. (2011). How teams in networked organisations develop collaborative capability: processes, critical incidents and success factors. *Production Planning & Control*, 22(5-6), 488-500.
- Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.

- West, J. (2000). Institutions, information processing, and organization structure in research and development: evidence from the semiconductor industry. *Research Policy*, 29(3), 349-373.
- Winter, S.G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Wood, D.J. et Gray, B. (1991). Toward a Comprehensive Theory of Collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27(2), 139-162.
- Wuyts, S., Colombo, M.G., Dutta, S. et Nooteboom, B. (2005). Empirical tests of optimal cognitive distance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 58(2), 277-302.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. : SAGE Publications.
- Zeller, C. (2004). North Atlantic Innovative Relations of Swiss Pharmaceuticals and the Proximities with Regional Biotech Arenas. *Economic Geography*, 80(1), 83-111.